



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT
SPOLEČNOSTI BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, S.R.O.

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY BS VINAŘSKÉ
POTŘEBY, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Šimon Záhradník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Šimon Záhradník**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit společnosti BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních činností a trendům v oblasti řízení rozvoje podniku)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje obchodních činností společnosti včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro společnost BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, s.r.o.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

JANATKA, František. Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-006-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

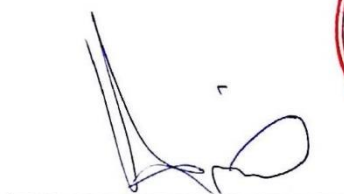
MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.

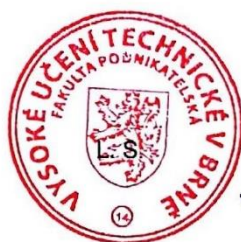
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro společnost BS vinařské potřeby, s.r.o.. Tomu předchází část práce s popisem teoretických východisek v souladu s vymezeným problémem a část věnující se analýze vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém se vybraná společnost nachází.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozvoj obchodních aktivit, SLEPTE analýza, Porterova analýza pěti sil, McKinseyho model 7S, SWOT analýza, marketingový mix, mezinárodní obchod, strategický management.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to prepare a draft plan for expanding business activities for the company BS vinařské potřeby, s.r.o.. This precedes a part describing theoretical foundations in accordance with the defined problem and a part dealing with the analysis of internal and external environment in which the selected company is located.

KEY WORDS

Business development, SLEPTE analysis, Porter five forces analysis, McKinsey 7S model, SWOT analysis, marketing mix, international business, strategic management.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZÁHRADNÍK, Š. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti BS VINAŘSKÉ POTŘEBY, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 113 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2017

.....

podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chci poděkovat doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za její cenné rady a ochotu při veškerých konzultacích v průběhu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle práce	12
1.3 Metody a postup zpracování.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Mezinárodní obchod	14
2.1.1 Obchod.....	14
2.1.2 Mezinárodní prostředí.....	14
2.1.3 Definice mezinárodního obchodu	15
2.1.4 Formy mezinárodního obchodu	15
2.1.5 Klady a zápory mezinárodního obchodu	15
2.1.6 Obchod v rámci Evropské unie.....	16
2.2 Analýza obecného prostředí	16
2.2.1 SLEPTE analýza	16
2.2.2 Analýza trhu.....	19
2.2.3 Porterova analýza pěti sil	20
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	21
2.1.1 Analýza cílů	21
2.1.2 Analýza zdrojů.....	22
2.1.3 Analýza obchodních a marketingových aktivit	24
2.2 SWOT analýza.....	29
2.2.1 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnání	30
2.3 Specifika trhu s vínem v České republice	30
2.3.1 Produkce vína	31
2.3.2 Zahraniční obchod s vínem.....	32
2.4 Laboratorní analýzy vína	33
2.4.1 Běžné typy laboratorních analýz.....	33
2.4.2 Speciální typy laboratorních analýz vína.....	34
2.5 Obchodní zvyklosti vybraných kultur	34
2.1.1 Obchodní zvyklosti Italů.....	34
2.1.2 Obchodní zvyklosti Rakušanů	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1 Charakteristika podniku.....	37
3.2 Analýza obecného prostředí	39
3.2.1 SLEPTE analýza	39
3.2.2 Analýza trhu.....	44
3.2.3 Porterova analýza pěti sil	50
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	56
3.3.1 Analýza cílů	56
3.3.2 Analýza zdrojů.....	57
3.3.3 Analýza obchodních aktivit	59

3.4	SWOT analýza.....	67
3.4.1	Fáze hodnocení	68
4	NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	70
4.1	Koncepce rozšíření obchodních aktivit	70
4.2	Marketingová strategie	71
4.2.1	Cílený marketing.....	71
4.2.2	Marketingový mix 7P	72
4.3	Síly inicializující změny	78
4.4	Identifikace intervenčních oblastí.....	79
4.5	Výběr partnerské společnosti	81
4.5.1	Vybrané možné partnerské společnosti	81
4.5.2	Zhodnocení výběru partnerské společnosti.....	83
4.6	Harmonogram činností	84
4.6.1	Harmonogram činností	85
4.6.2	Rezervy	86
4.7	Analýza rizik.....	88
4.7.1	Identifikace rizika	88
4.7.2	Hodnocení rizika	88
4.7.3	Snižování rizik	91
4.7.4	Zhodnocení snížení rizik.....	94
4.8	Zhodnocení návrhů	96
4.8.1	Dopady na trh.....	96
4.8.2	Dopady na podnik	96
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM TABULEK.....	109
	PŘÍLOHY	111

ÚVOD

V současnosti ve většině odvětvích platí, že stagnující společnost na trhu nevydrží dlouho. Chce-li podnik zvyšovat své dopady pro společnost a zajistit si dlouhodobé působení na trhu, je pro něj žádané neustále inovovat a růst. Takový proces znamená interest v nových příležitostech, zájímání se o aktuální potřeby společnosti a vnímání zákazníka a konkurence.

Rozvoj obchodních aktivit zahrnuje řadu úkonů a procesů, které směřují k rozvoji organizace. Je to proces, který je do velké míry jedinečný a nese cíl dlouhodobě vytvořit hodnotu pro organizaci, zákazníky a samotný trh.

Inovace přináší podniku především tu výhodu, že je to nástroj pro tvorbu konkurenční výhody, která zaručí zvýšení atraktivnosti vlastních služeb či produktů. Inovující podnik se může alespoň částečně vyvarovat boje s konkurencí prostřednictvím neustálého snižování cen. S příchodem nových, jedinečných služeb či produktů si podnik pomáhá zajistit možnost markantnějších tržeb. Také v rámci jednoho trhu si inovující podniky mohou udržet zisky v dostatečně atraktivních výších, přestože jsou si vzájemnými konkurenty. Proto boj s konkurenty prostřednictvím aktivního přístupu k inovacím a novým příležitostem patří mezi klíčové aspekty k dosažení úspěchu.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE, POSTUP ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Tato diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit společnosti, která působí na vinařském trhu v jižní Moravě. Smyslem práce je zanalyzovat současnou situaci na tomto specifickém trhu se zaměřením na laboratorní analýzy vín, které jsou prováděny pro vinaře.

Výsledky analýz mohou sloužit jako pomůcka, prostřednictvím které se vinař při výrobě vína dokáže racionálně rozhodovat a dopracovat se tak k vyšší jakosti svého produktu. Získané údaje z analýz mohou také sloužit ke specifikování jednotlivých složek vína a určit, zda vůbec splňuje legislativní požadavky a smí být prodáno za účelem konzumace.

V posledních letech v tuzemsku roste problematika pančování vína, zejména toho dovezeného ze zahraničí. Jedná se o proces, kdy se víno ředí jinými tekutinami za účelem zvýšení objemu produkce. Takové víno se nesmí dostat do prodeje, jinak prodejci hrozí vysoká sankce. Proti importu pančovaného vína a následného postihu je možné se bránit prostřednictvím zanalyzování si nakupovaného vína v laboratoři. Jedná se však o komplexní soubor speciálních analýz, které vyžadují obrovské technické zázemí v laboratoři. Trh s vínem je v České republice relativně malý a zajistit, aby nákup tak drahých laboratorních přístrojů byl rentabilní, by bylo velice obtížné.

V současnosti u nás není příliš zvykem se proti tomuto nešvaru bránit. Mnohdy se pro vinaře objeví problém až při procesu prodeje, kdy SZPI (Státní zemědělská a potravinářská inspekce) objeví pančované víno a prodejce i importéra čeká velký finanční postih a poškození renomé v široké veřejnosti. Dopady pro podnik mohou být katastrofické.

Tato práce by měla přijít s návrhem rozšíření portfolia nabízených analýz o speciální typy, které mimo jiné poslouží k identifikaci pančovaného vína. Řešení, které práce přináší podpoří rozvoj obchodních aktivit společnosti BS Vinařské potřeby s.r.o. a rozvoj

trhu se speciálními analýzami, které mimo jiné mohou zamezit nechtěnému importu pančovaného vína.

1.2 Cíle práce

Hlavní cíl práce je zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro společnost BS vinařské potřeby, s.r.o. Pro naplnění tohoto hlavního cíle budou využity analýzy vnitřního i vnějšího prostředí, z nichž vyústí konkrétní návrhy pro společnost.

Další dílčí cíle práce jsou zmíněny v následujících bodech:

- V teoretickém rámci popsat problematiku, na které se práce zaměřuje
- Analyzovat současný stav prostředí, ve kterém má probíhat rozvoj obchodních aktivit
- Zajistit marketingovou strategii pro navrhovaný projekt
- Navrhnout vybrané společnosti harmonogram činností
- Zmonitorovat možná rizika
- Zhodnotit náklady vyvolávající zavedení návrhu

1.3 Metody a postup zpracování

Práce je rozdělena do tří částí, přičemž každá z nich pojednává o svém cíli. První část se zaměřuje na teoretická východiska, které objasňují vymezené pojmy a problematiku. Kapitola pojednává o obchodních strategiích, dále seznamuje s vinařským trhem v České republice a také popisuje obecné kulturní zvyklosti Italů, co by obchodního partnera.

Druhá část práce je zaměřena na analýzu současného stavu. Nejdříve je představena vybraná společnost a poté je analyzován trh pomocí metod SLEPTE, Porterovy analýzy, 7S a nakonec SWOT. Kapitola také zkoumá současné problémy vinařů pomocí získaných dat z dotazníku.

Poslední část přináší konkrétní návrhy a kroky, které mají zabezpečit úspěšný start navrhovaného projektu. Je zpracován harmonogram činností a kvantifikuje jednotlivé rezervy a rizika. Kapitulu uzavírá zhodnocení návrhu a kalkulace vzniklých nákladů.

V závěru práce jsou zhodnoceny cíle a výstupy práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se zaměřuje na popis jednotlivých teoretických východisek, které je pro dané téma nezbytné popsat.

2.1 Mezinárodní obchod

2.1.1 Obchod

Před definováním samotného mezinárodního obchodu by měl být nejdříve vymezen pojem „obchod“ obecně. *„Lze ho definovat jako reálné a finanční hospodářské transakce vztahující se ke směně zboží a služeb, u nichž dochází k oddělení osob výrobce a spotřebitele v prostoru, čase v důsledku dělby práce.“¹*

2.1.2 Mezinárodní prostředí

Mezinárodní prostředí se vyznačuje řadou specifik:²

- **Kulturně sociální rozdíly** zapříčiňující rozmanitost v preferencích spotřebitelů, hodnotách společnosti, tradicích atd.
- **Politicko-legislativní rozdíly** zahrnující rozdíly ve státních systémech, politické stabilitě zemí, státním postojům ke společnostem, nebo také v řešení sporů.
- **Ekonomické rozdíly** diferencuje země na základě odlišného množství výrobních zdrojů a jednotlivých makroekonomických ukazatelů.
- **Institucionální rozdíly**, do nichž lze zařadit faktory jako aktivity mezinárodních organizací a obchodní politika

¹ Machková (2009), s. 13

² Machková (2009), s. 13-14

2.1.3 Definice mezinárodního obchodu

Mezinárodní obchod představuje veškeré obchodní aktivity, které zahrnují přeshraniční transakce zboží, služeb a zdrojů mezi dvěma nebo více národy. Můžeme tedy říci, že se jedná o obchod jedné národní ekonomiky s jinou národní ekonomikou. Je to jev, jehož důsledkem je dělba práce. Mezi důvody vzniku mezinárodního obchodu zahrnujeme odlišnosti přírodních podmínek, rozmanitost v preferencích, nebo například zvyšování efektivity.³

2.1.4 Formy mezinárodního obchodu

Mezi formy mezinárodního obchodu patří import, export, reexport a reimport. Import značí přechod zboží a služeb ze zahraničí do domácí ekonomiky, export zase pojednává o přechodu zboží a služeb do zahraničí z domácí politiky. Kombinace obou je reexport, kdy rezident domácí ekonomiky ze zahraničí dováží zboží, které je následně vyvezeno. Opak je opět reimport, kdy zboží rezident domácí ekonomiky vyváží a poté následuje dovoz.

2.1.5 Klady a zápory mezinárodního obchodu

Mezi kladné stránky mezinárodního obchodu řadíme dostupnější a různorodější produkty pro spotřebitele za nižší ceny díky vyššímu tlaku trhu. Dále exportujícím společností umožňuje růst tržeb, což zapříčiní také růst domácího HDP. V neposlední řadě je obchod nástrojem pro rozvoj mezinárodních vztahů.

Většina procesů sebou přináší i zápory, mezinárodní obchod jich má však naštěstí málo. Zvýšený tlak na ceny a jakost může způsobit vytlačení domácí společnosti z trhu a zároveň probíhá patřičný odliv kapitálu do zahraničí.⁴

³ Joshi (2009), s.26

⁴ Mulačová (2013), s.32

2.1.6 Obchod v rámci Evropské unie

Evropská unie vznikla jako nástroj členů k výkonu přenesených pravomocí, ke koordinaci jejich národních ekonomik, ve jménu společně vyznávaných hodnot a cílů. Jedná se především o posilování míru a blahobytu evropských národů. Vedlejší cíle jsou mety jako zajištění vysoké bezpečnosti, konkurenceschopnosti a sociální udržitelnosti. „*Toto seskupení usiluje o trh, který funguje bez fyzických, technických a daňových překážek, po které se volně pohybuje zboží, služby, osoby i kapitál a platí na něm svoboda přesídlení za účelem podnikání.*“⁵

Evropské společenství (SES) disponuje smlouvou, jenž zachycuje základní svobody jednotného trhu. Jedná se o zákonná omezení, která podporuje volný pohyb zboží zákazem cel a kvót uvnitř EU. Zároveň je nařízeno volné poskytování služeb bez diskriminace podle země původu. Dále umožňuje provozování samostatné výdělečné činnosti a zřizování podniků v jiném členském státě EU a nezaměstnaným dovoluje hledat si práci v zahraničí. Další zákon, který SES přináší je volný pohyb kapitálu a služeb.⁶

2.2 Analýza obecného prostředí

Tato část zahrnuje popis metody SLEPTE a Porterovy analýzy pěti sil, přičemž obě jsou následně aplikovány v analytické části práce.

2.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se soustředí na predikci budoucího vývoje vnějšího prostředí podniku. Soustředí se na pět oblastí, jejichž počáteční písmena zároveň tvoří název analýzy. Jedná se o tyto faktory:⁷

- Social - sociální faktory
- Legal – právní faktory

⁵ Janatka (2004), s. 18-29

⁶ Janatka (2004), s. 30-32

⁷ Keřkovský (2006), s.29

- Economic – ekonomické faktory
- Political – politické faktory
- Technological – technologické faktory
- Ecological – ekologické faktory

Sociální faktory

V této oblasti sehrávají nejdůležitější roli zejména faktory společensko-politického systému, postoje lidí a jejich životní styl, životní úroveň, zdravotní stav a kvalifikační struktura populace. Tyto faktory mohou ovlivňovat jak poptávku po zboží a službách, tak nabídku ve smyslu podnikavosti a pracovní morálky.⁸

Právní faktory

Právní faktory se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace zahraničního obchodu, ochrany životního prostředí a další. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek upravují podnikání a mohou mít velký vliv na rozhodování o budoucnosti.⁹

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory mohou být míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a směnný kurz.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje příležitosti na trhu. Úroková míra zase působí na skladbu použitých finančních prostředků tím, že určuje cenu kapitálu a

⁸ Keřkovský (2006), s.39

⁹ Sedláčková (2006), s.16-17

ovlivňuje investiční aktivity. Vysoká míra inflace bude naopak negativně působit na investiční záměry.¹⁰

Politické faktory

Tyto faktory pojednávají především o stabilitě zahraniční a národní politické situaci, nebo také o členství v nadnárodních organizacích jako EU. Zejména pro aktivity národních podniků mířících na zahraniční trhy mají význam politické vztahy s ostatním světem.

Technologické faktory

Investování do technického rozvoje přináší mnoho rizik, nicméně se jedná o nezbytnou složku zejména pro podniky, které volí diferenciatní obchodní strategii. Tyto podniky totiž využívají exkluzivní charakter svých výrobků či služeb jako zbraň v konkurenčním prostředí. Naopak podniky se strategií nízkých nákladů sledují spíše technický rozvoj v oblasti technologií, které zvyšují produktivitu.¹¹

Ekologické a klimatické faktory

Důraz na ekologii ve světě neustále roste, společnosti se stávají členy různých organizací podporující ochranu životního prostředí, státy určují různé ekologické normy. Tento faktor se také zabývá například nakládáním s odpady, podporou obnovitelných zdrojů, minimalizací škod pro životní prostředí a klimatickými změnami. Klimatické faktory mohou zejména v zemědělském průmyslu výrazně ovlivnit výrobní technologii a obchodní aktivity.¹²

¹⁰ Sedláčková (2006), s.17

¹¹ Keřkovský (2006), s.40

¹² Keřkovský (2006), s.45

2.2.2 Analýza trhu

Analýza trhu je velmi důležitá složka, jejíž výsledek poskytuje základ pro provádění dalších kroků. V této práci pomůže provedená analýza získat informace potřebné pro návrhovou část, kde ovlivní následné rozhodování o doporučení.

Správnou identifikaci umožňuje provedení marketingového průzkumu zaměřujícího se na hledané faktory.

Teoretický rámec marketingového průzkumu

Smith a Albaum definovali marketingový průzkumu jako systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.¹³

Výzkum se od průzkumu liší především tím, že má vyhrazen delší časový horizont a zachází do větší hloubky problematiky, pro potřeby práce však bude stačit aplikace průzkumu. Jeho hlavní charakteristikou je jedinečnost a vysoká vypovídací schopnost. Obvykle se zkoumá struktura a účastníci trhu. Marketingový průzkum slouží především pro manažery, pro které je to jakési vodítko napomáhající ke správnému rozhodování. Ti požadují, aby byli informace vyplývající z výzkumu zajištěny v optimálním množství, čase a kvalitě. Výstupní data mohou obsahovat informace umožňující například vzájemně srovnávat celky jako jsou podnik, nebo také regiony a státy.¹⁴

Marketingový průzkum členíme na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metoda průzkumu umožňuje pozorovat detailněji motivy chování lidí a zjišťovat příčiny. Tento typ může spočívat v individuálních hloubkových rozhovorech, které odhalují hlubší příčiny názorů a chování, nebo ve skupinových rozhovorech vhodných pro sledování procesu společenského působení na formování individuálních názorů.

Tato práce v dalších částech využívá kvantitativní průzkum, a proto bude tato metoda popsána podrobněji. Kvantitativní metoda zkoumá soubor až stovek respondentů, u kterých se snaží zachytit názory a chování dotázaných lidí pomocí statistických postupů.

¹³Smith (2005), s.22

¹⁴Kozel (2011), s. 13-14

Jeho východiskem je výchozí hypotéza, ze které vyplývá výběr otázek, pomocí nichž je následně možné hypotézu potvrdit nebo vyvrátit. Na počtu a výběru respondentů závisí reprezentativnost a relevantnost výsledku, ale také možnost jemnější kategorizace výsledků například podle věku, příjmů, pohlaví či dosaženého vzdělání. Typickým rysem pro tento průzkum je vysoká míra objektivity. Je nutné, aby obsažené otázky byly pokládány netendenčně a výzkumník se nezúčastňoval jejich vyplňování. Tato metoda je časově i finančně časově náročnější, získané informace jsou však přesné, přehlednější a v číselné podobě. Za její výhodu lze dále považovat dosažení výsledků, které jsou ve velké míře nezávislé na průzkumníkovi. Hodí se ke zkoumání jednoduchých a měřitelných znaků ve velkých a relativně homogenních populacích.¹⁵

Obecně nelze jeden z přístupů upřednostňovat před druhým, protože oba nabízejí různý pohled na zkoumanou problematiku.

2.2.3 Porterova analýza pěti sil

Autorem tohoto modelu je Michael Eugene Porter, jenž slouží jako doplněk pro SWOT analýzu. Model definuje pět konkurenčních sil, které jsou založeny na:

- síle dodavatelů a vyjednávací pozici
- vyjednávací síle zákazníků
- hrozbě vstupu nových konkurentů
- hrozbě substitučních výrobků či služeb
- intenzitě konkurenční rivality mezi konkurenty

Analýzou těchto pěti prostředí se dosáhne výsledků reálné situace na trhu z pohledu konkurenčního prostředí podniku. Model zjišťuje sílu konkurence v odvětví a odvozuje ziskovost daného sektoru.¹⁶

¹⁵ Foret (2003), s.15-16

¹⁶ Staňková (2007), s. 35

Analýzu pomohou zpřesnit tyto otázky:

„Které jsou klíčové síly působící v konkurenčním prostředí?

Jsou zde přítomny zásadní síly?

Je pravděpodobné, že se tyto síly změní?

Jak si stojí jednotliví konkurenti ve vztahu k těmto silám?

Co může být učiněno pro ovlivnění konkurenčních sil? “¹⁷

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku identifikuje jeho silné a slabé stránky, hledá konkurenční výhody a hodnotí možnosti jejich využití.

2.1.1 Analýza cílů

Cíl je obecně definován jako vyjádření úmyslu nebo záměru a může mít kvalitativní povahu. Kvantifikovaná podoba je spíše vyjádřena jako účel. Strategie je zase dlouhodobý plán, jak dosáhnout cíle. Je to dlouhodobé směřování organizace, které má formu pokynů a vyžadovaných aktivit. Strategický management je charakterizován jako nejednoznačný, komplexní, zahrnující celou společnost, týkající se základů a dlouhodobé implikace.¹⁸

Stanovené cíle by se měli držet metody SMART. Jedná se o pomůcku, jak hodnotit cíle typu zvýšení zisku, obratu, hodnocení změn a podobně.

¹⁷ Johnson (2000), s. 111

¹⁸ Johnson (2000), s.12-15

S	Specific	Cíle by měly být vždy zcela konkrétní a odlišitelné (specifické). Jasně mají být stanoveny výstupy, které se očekávají.
M	Measurable	Každý cíl musí být měřitelný. Nezáleží na zvolených parametrech, ale na schopnosti definovat míru změny.
A	Agreed	Se stanovenými cíli by mělo souhlasit jak vedení organizace, tak zaměstnanci, kteří je budou realizovat.
R	Realistic	Reálnost cílů by měla být provázána na dostupnost zdrojů a ekonomické podmínky.
T	Timed	Pro měření dosažení cílů jsou podstatné termíny, včetně postupových, které zajistí sledování dosažení cíle v čase.

Tabulka č. 1: Metoda SMART¹⁹

2.1.2 Analýza zdrojů

Kapitola je strukturovaná v závislosti na činnosti společnosti v oblasti kapitálových, lidských a nehmotných zdrojů. Tyto oblasti jsou zde popsány pro nápomoc při jejich aplikaci.

Kapitálové zdroje

Jsou to zdroje financování, které podnik využívá pro zajištění své činnosti. Jeho obsah tvoří věcné statky jako například peníze, materiál, zásoby či samotné výrobky. Obecně lze usoudit, že se jedná o prostředky, jež jsou využity k navýšení budoucích výnosů. Strategie využívání kapitálových zdrojů patří mezi klíčové aspekty zajištění dlouhodobé prosperity společnosti.

Požadavky na kapitálové zdroje se liší na základě specializace společnosti. Výrazně se tak budou lišit u výrobní společnosti financující materiál a stroje ve srovnání se společnostmi zprostředkující služby. Zlaté bilanční pravidlo říká, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobými zdroji, a je proto důležité zohledňovat časový rozdíl na překlenutí rozdílu mezi výdaji a příjmy. Dobře zpracovaná kapitálová strategie je nezbytnou podmínkou pro zabezpečení ekonomického rozvoje společnosti.²⁰

¹⁹ Lojda (2011), s.34

²⁰ Johnson (2000), s.101-102

Lidské zdroje

Těmito zdroji se rozumí lidé, řídicí a řadoví pracovníci, jejich vztah, funkce a způsob chování se uvnitř podniku. Jejich selhání patří mezi hlavní provozní rizika. Tento typ zdroje odpovídá na otázky ohledně specializace a kvalifikace zaměstnanců, způsobu nabírání nových pracovníků a možnosti jejich osobního rozvoje. Velká pozornost by měla být také věnována motivaci a stmelování způsobu myšlení pracovníků.²¹ Jejich řízení se zaměřuje na způsob jednání a komunikace mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, nebo také zákazníky. Řeší efektivnost vedení společnosti a prostředí uvnitř podniku. Rozlišujeme tři typy stylů vedení zaměstnanců:²²

autokratický – manažer má vždy poslední slovo

demokratický – podřízení se podílí na rozhodování

laissez-faire – pracovníci mají volnost a každý dělá, co umí

Organizační struktura rozděluje činnosti, kompetence a pravomoc mezi pracovníky organizace. Řeší členění společnosti, jeho hierarchii, komunikaci a koordinuje jeho jednotlivé útvary. Rozděluje se pět základních forem organizačních struktur: liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní a maticová.²³

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje patří například patenty, pověst podniku, technologie a tak dále. Tato práce se bude zaměřovat především na schopnosti, sdílené hodnoty, řídicí informační systém a způsob dosahování cílů.

Schopnostmi podniku se myslí profesionální zdatnost pracovního kolektivu jako celku. Důležitá vlastnost manažerů je umět se rychle adaptovat. Sdílené hodnoty v podniku velmi úzce souvisí se spolupracovníky. „*Kultura podniku je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“

²¹ Keřkovský (2006), s.91-92

²² Dědina (2005) s. 108-109

²³ Smejkal (2013), s. 37-40

Tento pojem pojednává o soustavě sdílených hodnot a názorů, jenž mají za cíl pozitivně působit na chování spolupracovníků.²⁴

Systémy řeší všechny informační procedury, které v podniku probíhají. V současnosti se vyskytují kombinace automatizovaných způsobů zpracování informací s ruční. V rámci tohoto faktoru bývají popsány také nástroje pro zpětnou vazbu či dokumentaci.²⁵

2.1.3 Analýza obchodních a marketingových aktivit

Obchodní aktivity

V předchozí kapitole *2.1 Mezinárodní obchod* jsme definovali obchod, popsali jeho formy, zmínili klady i zápory, a nakonec také vymezili obchod v prostředí Evropské unie. Tato kapitola se zaměřuje především na aktivity zasahující do obchodu, snaží se tuto oblast popsat a následně definovat metodologii, která bude použita v analytické části práce.

Do obchodních aktivit patří jakákoli činnost, která je primárně určena k dosažení výnosů. Jedná se o obecný pojem, který zahrnuje všechny hospodářské činnosti, které podnik vykonává v průběhu podnikání. Řadí se sem nákup, prodej, marketing i investice. Vykonávání těchto aktivit slouží mimo jiné k vytváření hodnoty pro akcionáře.²⁶

Pro společnost je také velmi důležité zaměřit se na analýzu zákazníků a zohlednit jednotlivé segmenty, kterým slouží. Obecně to lze popsat třemi kroky, kdy je nejdříve potřeba identifikovat cílové zákazníky, určit jejich potřeby, a nakonec se zaměřit na služby (či produkty), které mohou tyto potřeby uspokojovat. Tato činnost si vyžaduje velkou přesnost a nestačí obecné formulace zákazníků.

Marketingové aktivity

Marketing se ve srovnání s minulostí posunul, jeho význam přesvědčit a prodat se změnil na význam uspokojování potřeb zákazníka. Marketing začíná dávno před výrobou, přináší

²⁴ Rais (2007), s.23

²⁵ Rais (2007), s. 15

²⁶ Cantwell (2014), s. 23-25

managerům potřebné informace pro rozhodování na samotném začátku projektu. Poté pokračuje po celou dobu životnosti služby nebo produktu a přizpůsobuje okolnosti ke zvýšení či zachování prodeje.

Cílený marketing představuje identifikaci různých skupin procesem segmentace. Segmenty musí splňovat podmínky měřitelnosti, dostupnosti, významnosti, využitelnosti a praktičnosti. Po segmentaci trhu probíhá tržní cílení, kdy se vybírá mezi několika segmenty. Poslední proces obnáší tržní umístování specifikující klíčové vlastnosti produktů a služeb. Odpovídá na otázky ohledně odlišení se od konkurence.²⁷

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů-výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které společnosti umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“*²⁸

Často dochází k mylné záměně tohoto modelu za strategickou pomůcku. Před aplikací marketingového mixu je nutné se zaměřit na strategické problematiku. Nikdy není možné prodávat všem se ziskem, proto je nutné v rámci segmentace objevit skupinu zákazníků, kterým plánujeme prodávat. Zároveň zjistíme jejich vlastnosti a jakým způsobem je s nimi nejvhodnější komunikovat. Nakonec se tvorba strategie zaměří na pozicování, kdy pro zákazníka tvoříme hodnotu, kterou si spojí právě s našim produktem či službou. To zajistí, že zákazníci budou vědět, proč nakupovat právě u nás.

E. Jerome McCarthy je autorem modelu 4P, který je nejpoužívanější metodou umožňující analyzovat čtyři parametry. Jsou to:²⁹

- produkt (Product)
- cena (Price)
- distribuce (Place)
- komunikace (Promotion)

²⁷ Kotler (2000), s.516-519

²⁸ Kotler (2000), s. 105

²⁹ Pelsmacker (2003), s. 23

Nástroje marketingového mixu

<u>Produkt</u>	<u>Cena</u>	<u>Distribuce</u>	<u>Komunikace</u>
Přínos	Deklarovaná cena	Cesty	Reklama
Vlastnosti	Slevy	Logistika	Public relations
Varianty	Úvěrové podmínky	Sklady	Sponzorování
Kvalita	Platební lhůty	Doprava	Podpora prodeje
Design	Zvýhodnění	Sortiment	Přímý marketing
Značka		Umístění	Prodejní místa
Balení			Výstavy, veletrhy
Služby			Osobní prodej
Záruky			Interaktivní marketing

Tabulka č. 2: Nástroje modelu 4P³⁰

Produkt (Product)

Hodnotu pro zákazníka lze vnímat jako nabízený prostředek k uspokojení hmotné i nehmotné potřeby zákazníka. Služby jsou vnímány jako proces bez hmotných výsledků. Prvek, který je klíčový a definuje službu je kvalita. V praxi by se měl trh s nabídkou uzpůsobit této oblasti.³¹

Cena (Price)

Tato oblast se pojí s částí „cena“ v modelu 4P, avšak opět reflektuje problematiku z pohledu zákazníka. Peněžní částku účtovanou za využití služeb považujeme jako zákazníkům náklad a udává jejich celkovou hodnotu. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se stává důležitým ukazatelem kvality a jedná se o důležitý faktor při nákupním rozhodování. V zaostalých zemích se považuje za hlavní faktor, v rozvinutých zemích představuje spíše trend.³²

³⁰ Pelsmacker (2003), s. 24

³¹ Vašítková (2008), s.26

³² Kotler (2007), s.749

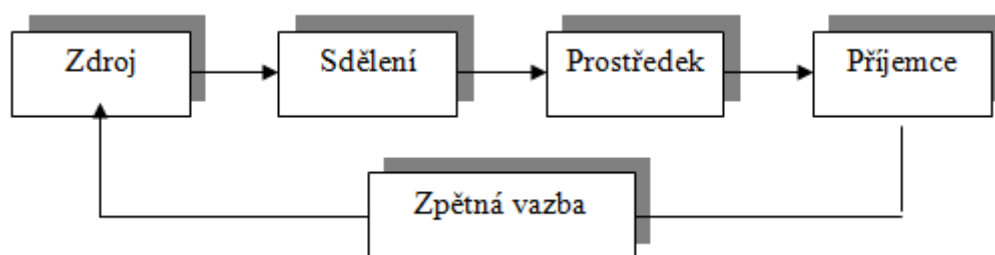
Distribuce (Place)

Dostupnost řešení má za úkol usnadnit zákazníkům přístup k nabízené službě. Tento faktor úzce souvisí s lokalizací služby a s volbou jejího případného zprostředkovatele. Služby více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků, které tvoří doplňující součást dané služby.³³

Komunikace (Promotion)

Zákazníka zajímá způsob komunikace s vybranou společností. Komunikace obnáší veškeré jejich jednání a přenesené informace. Zákazníci jsou běžně velice citliví na způsob jednání a na poskytnuté informace a může dále šířit zkušenost mezi další osoby, které mohou následně taktéž projevit zájem o službu.³⁴

Následující schéma znázorňuje jednotlivé procesy komunikace.



Obrázek č. 1: Komunikační model³⁵

Tato práce se však nevěnuje pouze analýze produktů, ale také služeb, pro něž se tento model jeví jako nedostatečný. Proto bude standardní model 4P rozšířen o další 3 parametry, které udává model 7P: ³⁶

- zaměstnanci (Personnel)
- procesy (Process)

³³ Vašítková (2008), s.27

³⁴ Horáková (1992), s.270-272

³⁵ Horáková (1992), s.271

³⁶ Janečková (2000), s.63

- materiální prostředí (Physical evidence)

Zaměstnanci (Personnel)

Tato oblast analyzuje veškerou lidskou sílu, která ovlivňuje chod služby, resp. její procesy a ovlivňují tím výstup. Význam tohoto faktoru roste při poskytování těch služeb, kdy vznikají osobní vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci. Zaměstnancův vliv na zákaznickou spokojenost a na obecný výsledek služby je zde obrovský a často bývá klíčový. V těchto případech je proto nutné zaměstnávat takový personál, který má potřebné dovednosti.

Procesy (Process)

„Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy, a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Řídí je a zabezpečují zaměstnanci a představují základ interakce zaměstnance a zákazníka.“ Procesy je třeba řídit tak, aby bylo dosaženo synergického efektu. Existují tři systémy procesů poskytování služeb dle míry kontaktu se zákazníkem: masové, zakázkové a profesionální služby.³⁷

Materiální prostředí (Physical evidence)

Tato oblast pojednává o prostředí, kde se dostává zákazník do kontaktu s nabízejícím službu a probíhá vzájemná interakce. Zahrnuje i hmotné věci, které umožňují službu poskytovat. Lze sem začlenit aspekty jako vzhled budovy, atmosféra, oblečení zaměstnanců, vybavení apod.³⁸

³⁷ Vašítková (2014), 179-180

³⁸ Kincl (2004), 105

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza má za cíl sumarizovat získané informace z aplikovaných analytických metod. Model slouží k posouzení konkurenční pozice a její výsledky charakterizují současný stav organizace. SWOT analýza je předpokladem pro úspěch celého procesu plánování budoucího rozvoje.³⁹

Tato analýza kompletuje seznam kritických faktorů úspěchu na konkrétním trhu. Hodnotí silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) podniku při srovnání s konkurencí. SWOT analýza dále zahrnuje dosud nevyužitou příležitost (Opportunities) společně s hrozbami (Threats). Tyto kvadranty se posléze vzájemně hodnotí a kvantifikují.

Silné a slabé stránky

Zahrnují pouze ty obchodní rysy, které mají přímý vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Doporučuje se netvořit příliš dlouhý seznam a soustředit se především na důležité faktory. Silné i slabé stránky by měli být založeny na faktech.

Příležitosti a hrozby

Účelem těchto analýz je, aby kompetentní manažer předvídal důležité trendy, které mohou způsobit velký dopad na podnik. Ne všechny hrozby mají stejnou váhu, je žádané, aby manažer uměl posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a neopomenout potenciální škody, které způsobí jejich vyvolání. Klíčem k úspěchu je zaměřit se na ty nejpravděpodobnější a nejničivější hrozby a připravit plán pro vypořádání se s nimi. Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.⁴⁰

³⁹ Böhm (2009), s.2-6

⁴⁰ Kotler (2007), s. 97-99

2.2.1 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnání

Vzájemné vazby mezi silnými stránky, slabými stránky, příležitostmi a hrozbami je nutné porovnat. K tomu slouží párové srovnání, jenž bývá také označováno jako „plus/mínus matice.“

Jednotlivým vazbám přiřazujeme toto označení:

- silná oboustranně pozitivní vazba (++)
- slabší pozitivní vazba (+)
- žádný vzájemný vztah (0)
- slabší negativní vazba (-)
- silná oboustranně negativní vazba (--)

Tyto hodnoty aplikujeme v plus/mínus matici a sečteme její jednotlivé řádky a sloupce. Získaná výsledná hodnota určuje pořadí jednotlivých faktorů, co umožňuje kvantifikovat jejich váhu, pomocí čehož zjišťujeme, na co se zaměřit.⁴¹

2.3 Specifika trhu s vínem v České republice

Výroba vína v České republice se situuje především na jižní Moravě. Moravské víno je uznáváno jako tradiční a jeho historie sahá až do dob Velkomoravské říše. Hlavními spotřebiteli jsou Češi a Slováci, kteří jej považují za vysoce kvalitní a často upřednostňují koupi tuzemského vína před zahraničním.

Vinice se také nachází v oblasti jižních Čech a Česká republika rozděluje vlastní vinařské oblasti na vinařskou oblast Morava, kde se nachází 16 536 ha vinic a vinařskou oblast Čechy s 662 ha vinic. Tato práce se zaměřuje především na moravskou oblast, která má mnohem výraznější dopady na vinařský trh.

⁴¹ Vašítková 2008, s.67-68

Vinařská oblast Morava se dělí na čtyři podoblasti: mikulovskou – 4 432 ha, slováckou – 4 188 ha, velkopavlovickou – 4 741 ha a znojemskou – 3 153 ha. Na Moravě se nachází také nejvíce vinařských obcí (312), viničních tratí (1 126) a pěstitelů (18 874).⁴²



Obrázek č. 2: Vinařská oblast Morava⁴³

Oblíbenost bílých vín u nás významně převažuje, i přesto že obliba červených vín stále roste. Přibližně dvě třetiny vyrobených vín u nás je z bílých odrůd, zbylá třetina potom z odrůd modrých. Další 1 % připadá na stolní odrůdy, které nejsou vhodné pro výrobu vína, protože neobsahují dostatek aromatických látek v bobulích. Nejpěstovanější bílá odrůdy jsou Veltlínské zelené, Müller Thurgau a poté Ryzlink rýnský a vlašský. U modrých odrůd jsou to Svatovavřínecké, Frankovka a Zweigeltrebe.

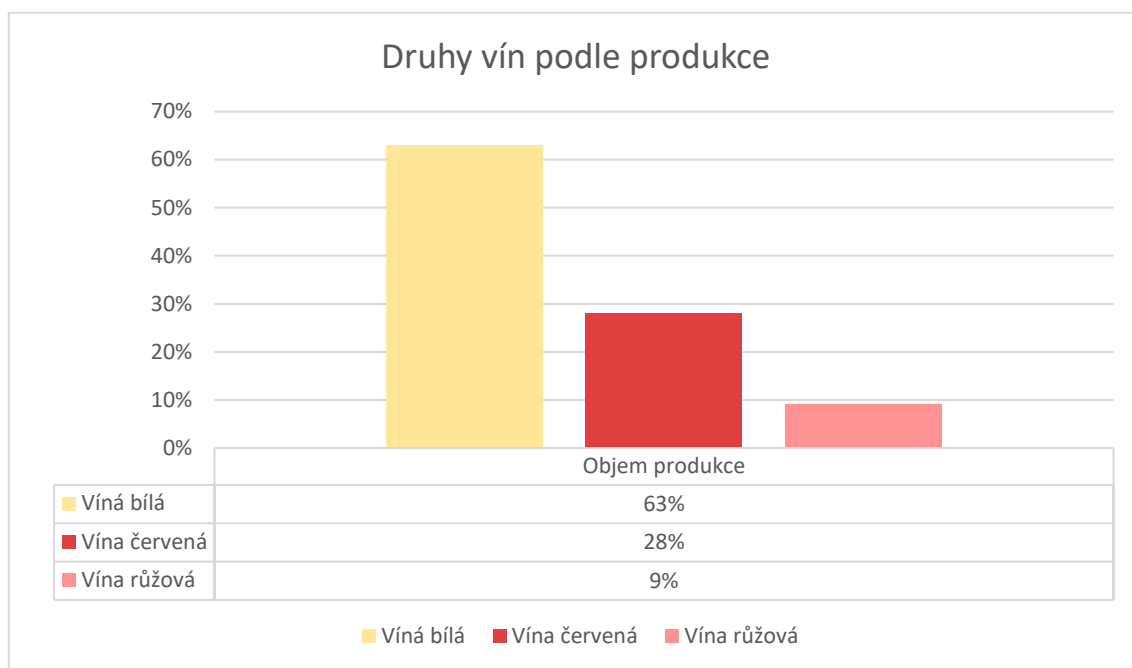
2.3.1 Produkce vína

Co se týče produkce, dlouhodobý objem se v České republice pohybuje kolem hranice 600 000 hl vína ročně. Tato hodnota stále roste, za posledních dvacet let se zvýšila o třetinu, za posledních deset let o čtvrtinu.⁴⁴

⁴² Webové stránky Wine of Czech Republic *Pro novináře* [online] 2016. [cit. 2016-11-12]. Dostupné na: <https://www.wineofczechrepublic.cz/images/pdf/wineofczechrepublic.cz-pro-novinare.pdf>

⁴³ Webové stránky Moravia Vitis *Vinařské podoblasti - Morava* [online] 2016. [cit. 2016-11-12]. Dostupné na: <http://www.moraviavitis.cz/Images/vinarske-oblasti/vinarske-podoblasti-morava-print.gif>

⁴⁴ Webové stránky Wine of Czech Republic *Pro novináře* [online] 2016. [cit. 2016-11-12]. Dostupné na: <https://www.wineofczechrepublic.cz/images/pdf/wineofczechrepublic.cz-pro-novinare.pdf>



Graf č. 1: Druhy vín podle produkce⁴⁵

V České republice je konzumace vína velmi oblíbená. Je u nás zvykem, že je to prostředek pro obdarování oslavence, či jej předáme známému jako gesto vděku. Průměrná roční spotřeba na našeho občana dosahuje hodnoty přes 20 litrů vína. Zarážející je fakt, že i přesto jsme pod evropským průměrem, který činí 36 litrů ročně na osobu. Tento jev lze odůvodnit vysokou spotřebou piva u českých občanů, jenž může do určité míry fungovat jako substitut.

2.3.2 Zahraniční obchod s vínem

Z důvodu vyšší spotřeby než výroby v tuzemsku, musí vinaři víno importovat, aby pokrylo poptávku po celé republice. Češi dokonce importují více vína, než vyrobí. Hodnota průměrného importu je přibližně 700 000 ha zahraničního vína. Naším nejsilnějším partnerem je Itálie, odkud importujeme nejvíce, druhé je Slovensko.

⁴⁵ Vlastní zpracování

Problematika nízké produkce úzce souvisí se zatím nepříliš silným povědomím kvality našeho vína u zahraničních spotřebitelů. Tento limit má dopad na nízký export. Pro vytvoření širokého povědomí o kvalitě českého vína v zahraničí je potřeba mnohem vyšší produkce. Především na západní trh se české víno dostává velmi obtížně, kde renomé kvalitního francouzského vína významně přehluší naše.

2.4 Laboratorní analýzy vína

2.4.1 Běžné typy laboratorních analýz

Laboratorní analýzy jednotlivých složek vína slouží ke stanovení obsahu zkoumaných veličin. Jak již bylo dříve řečeno, znalost těchto údajů je nezbytné pro uvedení vína na trh při respektování zákonů, které limitují koncentrace složek. Tyto limity jsou zavedeny z důvodu ochrany zdraví konzumentů vína. Některé státy při importu požadují certifikát od akreditované laboratoře deklarující provedení daných analýz a jejich výsledky. Ty se na celní správě porovnají s tamními limity a až poté smí být víno prodáno na území importéra.

Jejich další funkcí je vytvořit hranice pro označování vín s přívlastkem. Přívlastky bývají určovány na základě přírodní cukernatosti a dalších okolností. Rozlišujeme přívlastky jako kabinet, pozdní sběr, výběr z hroznů, výběr z bobulí, ledové víno, slámové víno.

Laboratorní analýzy se také provádí před sklizní k určení zralosti bobulí, což je pro vinaře nástroj pro určení optimálního období sběru. Analýzy prováděné v průběhu výroby vína například pomáhají kontrolovat průběh kvašení.

Tato práce se především zaměřuje na typy analýz, které jsou prováděné až po samotné výrobě vína. Jedná se o proces, pomocí něhož se kontroluje vyrobený produkt a určují se jeho charakteristiky. Současná legislativa nařizuje vinařům uvádět na etiketu každého vína množství alkoholu. Je však běžné uvádět také množství obsaženého zbytkového cukru a kyselin. Doposud se jednalo o u nás běžně dostupné analýzy.

2.4.2 Speciální typy laboratorních analýz vína

Mezi speciální typy analýz můžeme zařadit nadstandartní analýzy, které tuzemskými vinaři nejsou běžně využívány. Jsou to analýzy, které není nezbytně nutné provádět a jejich nákup znamená zájem o nadstandartní jakost výrobku. Vzhledem k náročnosti provedení a nižším výskytu relevantních laboratoří jsou cenově méně dostupné.

Může se jednat o zjištění příčiny vad, přes zajištění značky bio vína až po kontrolu obsahu syntetického glycerolu a poměru izotopů kyslíku ve vodě, což jsou nejběžnější ukazatelé nelegálního postupu při výrobě vína.

2.5 Obchodní zvyklosti vybraných kultur

Kapitola přibližuje jednotlivé charakteristiky italské a rakouské národnosti. Její obsah je zaměřen na obchodní jednání a popisuje vhodnou přípravu

2.1.1 Obchodní zvyklosti Italů

Italové mluví po celém území země italsky. Jejich jazyková vybavenost je ve střední a západní Evropě spíše podprůměrná a může způsobovat problémy při spolupráci se zahraničními partnery. Zejména pro starší generace platí, že se lze častěji porozumět francouzsky než anglicky, mladší generace už upřednostňuje angličtinu.

Mobilní telefon je pro Italy hlavní prostředek pro komunikaci. Neradi píší dopisy nebo dlouhé e-maily a v případě volby této formy komunikace je potřeba psát s předstihem, protože odpověď často trvá déle, než je u nás zvykem. Ústní dohody vždy platí a není pro ně zvykem podepisovat nedůležité kontrakty.

Zajímavostí je, že v Itálii má mnoho podniků celopodnikové letní prázdniny, které trvají celý červenec, nebo srpen. Pracovní doba je 9 hodin a je zvykem až dvouhodinová přestávka, kdy se zaměstnanci nají a odpočinou si v průběhu nejvyšších poledních teplot.

Sever země se velice liší v průběhu obchodního jednání od jihu, kde se dá úspěšně obchodovat až po delší osobní známosti s partnerem. Horní část blíže Evropy zase vyniká

ve vyšší preciznosti. Spojuje je však bouřlivý průběh jednání, které vypadá často až jako hádka. Nejsou to introverti a jsou velmi otevření, pokud je něco špatně, partner to okamžitě pozná. Pro zahraničního partnera je nutností se připravit na temperament, bojovnost a potřebu o všem vyjednávat. Nikdy neakceptují první cenovou nabídku, jsou neustále ve střehu a dokážou těžit z každé situace. Jsou také velice náladoví a je velice důležité při začátku jednání nastolit příjemnou atmosféru. Ve srovnání s námi neradi tolik plánují a v jejich práci nevládne systematičnost jako u nás. Umí však velmi dobře řešit aktuální problémy, kdy neodkládají jejich řešení a nebojí se okamžitě rozhodnout. Italové oddělují průběh pracovního jednání od mimopracovních vztahů, kdy jsou ve skutečnosti velmi přátelští a své obchodní partnery považují automaticky za přátele. Při obchodní návštěvě jim rádi plánují mimopracovní program, který s nimi sami absolvují.⁴⁶

2.1.2 Obchodní zvyklosti Rakušanů

Rakušané patří do germánské etické národnosti a je jich přibližně 8 milionů. Jejich mateřským jazykem je němčina, ale většina občanů dokáže běžně porozumět angličtině.

Tato národnost se vyznačuje velmi důsledným vyznáváním pravidel společenské etikety a důkladnou přípravou před samotným jednáním. Na něm působí jako schopní a tvrdí obchodníci a očekávají dostatečnou připravenost také od svých obchodních partnerů. Rakušané vítají stručné a věcné jednání, snaží se často hned přejít ke klíčovému tématu. Lze vnímat jistou působnost německé obchodní kultury.

Gullová radí, že pro dosažení co nejlepší dohody je nutné předvést odbornou znalost a také přesvědčit osobnostními rysy. Občas se Čechům stává, že se setkají s povýšeneckým chováním Rakouského protějšku, což může bránit k rozvíjení obchodních vztahů. Rakušané s námi sdílí hranice a mají tak přímou zkušenost s jejich uzavřením v průběhu socialistického režimu. Tuto minulost má stále v hlavě především starší generace a vnímá nás z toho důvodu jako mírně zaostalejší. Naopak obecně lze v porovnání s Němci zhodnotit, že jsou Rakušané přátelštější, tolerantnější a veselejší.⁴⁷

⁴⁶Gullová (2013), s.63-64

⁴⁷ Gullová (2013), s.63-65

Co se týče samotné smluvní morálky, je zde výjimečně vysoká a slíbené i ústní slovo platí. Platební morálka je stále dobrá, nicméně se dlouhodobě zhoršuje vlivem zvyšování počtu podvodníků. Je proto vhodné obchodního partnera nejdříve poznat a ujistit se, že se jedná o vhodnou volbu.⁴⁸

⁴⁸ Gullová (2013), s.111-112

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika podniku

Hlavní sídlo společnosti BS Vinařské potřeby s.r.o. je ve vinařské oblasti Jižní Moravy ve městě Velké Bílovice. To se může chlubit statutem největší vinařské obce v České republice. Je zde registrovaných až 1009 pěstitelů vlastnících 722 hektarů vinic, a tak vysoká koncentrace vinařů, co by možných zákazníků, znamená pro podnik figurující v této oblasti velký teritoriální potenciál. Charakterizovaná společnost působí svými dalšími prodejní pobočkami ve městech Mikulov, Brno, Znojmo a také na Slovensku ve městě Pezinok. V roce 1995 společnost vznikla spojením dvou malých obchodních firem a v současnosti působí jako jeden z předních dodavatelů v oblasti vinařských potřeb, vinohradnictví a sommeliérství.

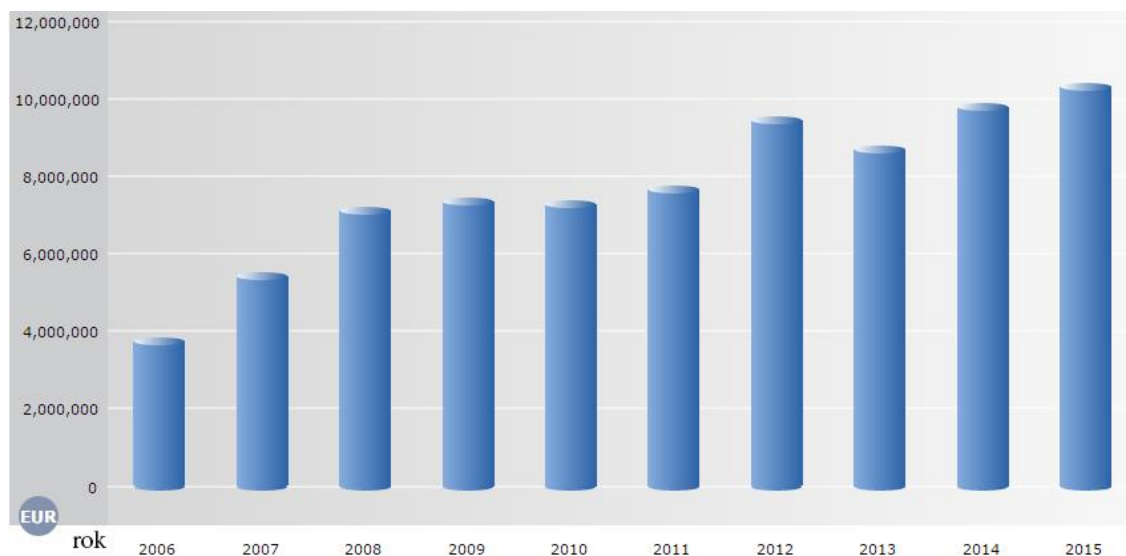
Hlavní činností podniku spočívá v prodeji strojů, výrobků, ingrediencí a přísad pro vinaře. Společnost je distributorem tohoto zboží a prodává ho výhradně ve svých kamenných obchodech a internetovém obchodě.

Další oblastí zaměření jsou vinařské služby. Pro podnik je ta nejdůležitější a nejvýnosnější provádění základních laboratorních analýz. Ty pomáhají vinařům poskytnout informace a individuálně přizpůsobit proces výroby. Přínosem takové služby je nápomoc pro výrobu vína bez defektů. Práce se bude nadále zabývat především těmito dvěma aktivitám, které tvoří dominantní podíl na výnosech společnosti.

Mezi další nabízené služby lze zahrnout pravidelnou organizaci odborných vinařských seminářů. Cílem těchto aktivit je dosažení neustálého zvyšování jakosti českého vína zpřístupnění vzdělání a aktuálních informací. Je to jeden z nástrojů přispívající ke schopnosti tuzemského vína obstát i na prestižních světových soutěžích. Společnost dále nabízí odborné enologické poradenství, a také zapůjčuje zařízení.

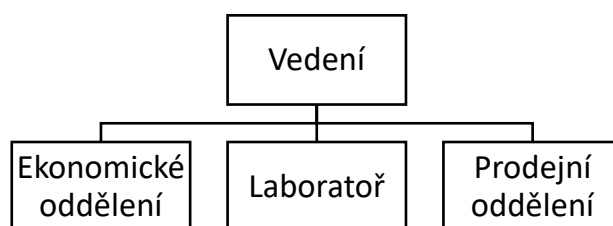
Podnik se řadí mezi malé až středně velké společnosti. Jeho obrat přesáhl v roce 2015 částku 10 milionů eur, což je zároveň běžná hranice pro rozhraní mezi středním a malým

podnikem. Obrat dlouhodobě roste, pouze v letech 2010 a 2013 byl zaznamenán jeho mírný pokles.



Graf č. 2: Vývoj obratu vybrané společnosti⁴⁹

Organizační struktura se dělí na ekonomické oddělení, laboratoř a prodejní oddělení se skladem. V hlavním sídle společnosti dnes pracuje 39 zaměstnanců společně s dalšími 8 externími zaměstnanci. Druhá pobočka sídlí v Mikulově a má 3 zaměstnance. Tři další pobočky působí jako franšíza, v nichž figuruje vždy jeden vedoucí, se kterým hlavní pobočka komunikuje.



Obrázek č. 3: Organizační schéma hlavního sídla⁵⁰

⁴⁹ Amadeus A database of comparable financial information 2016. [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201729/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=1CI2DDFXGOSD8RV

⁵⁰ Vlastní tvorba

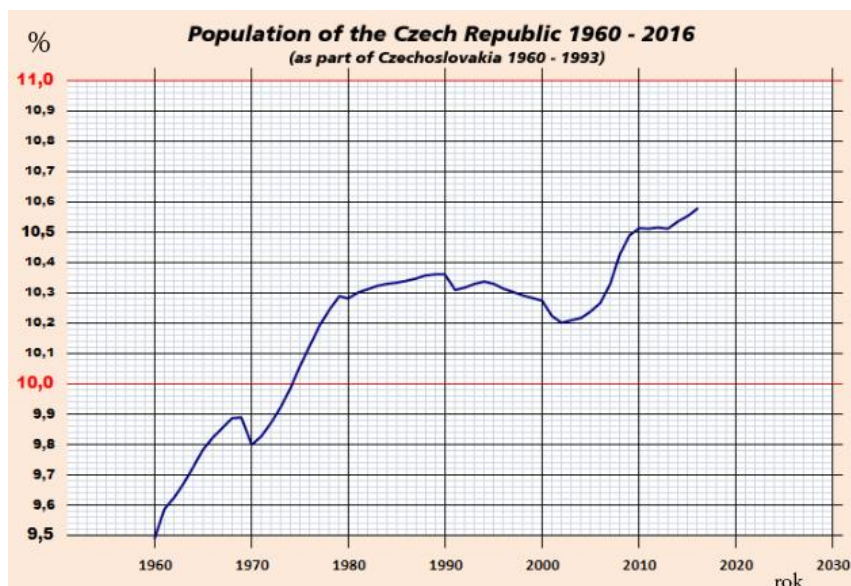
3.2 Analýza obecného prostředí

Tato část práce se zabývá analyzováním vnějšího prostředí podniku. Nejdříve sleduje trendy a změny okolí pomocí SLEPTE analýzy. Následuje část analyzující trh společně s marketingovým průzkumem. Závěr kapitoly se zaměřuje na konkurenci ve vnějším prostředí prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil.

3.2.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Vinařský sektor je závislý na počtu obyvatel. Vlivem jeho neustálého růstu od roku 2003 se dá předpokládat zvyšování spotřeby vína v České republice do budoucna. Tento sektor je však závislý na celkovém množství vinic a razantní zvýšení objemu produkce vína je v krátkodobém období nemožné. Důsledkem toho může být rostoucí hodnota českého vína, čímž se zvýší jeho cena a tržby vinařů. Tento jev tak pozitivně ovlivňuje investiční prostředí ve vinařském sektoru.



Graf č. 3: Vývoj obyvatel v České republice⁵¹

⁵¹ Wikiwand *Demographics of the Czech Republic* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.wikiwand.com/en/Demographics_of_the_Czech_Republic

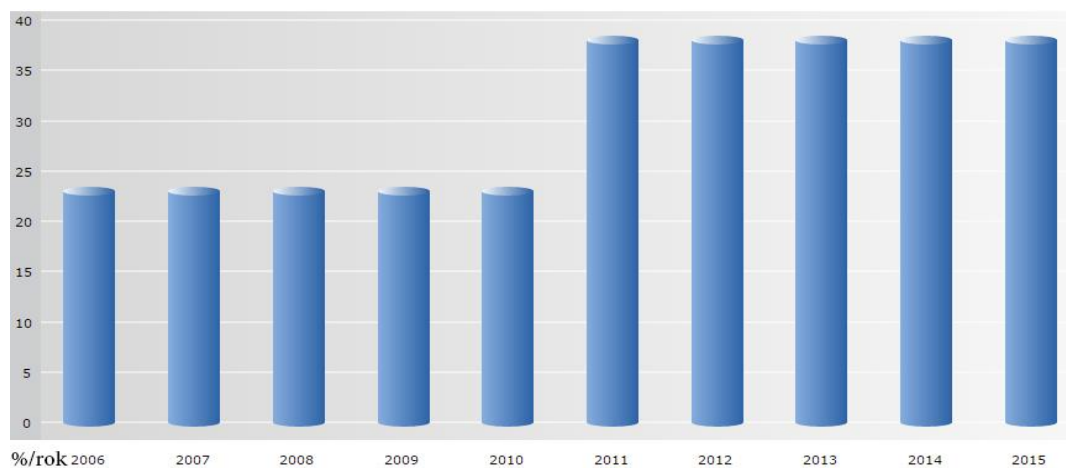
Dalším důležitým faktorem je také životní úroveň zákazníků. Dle vinařského výzkumu pije víno několikrát týdně nejčastěji skupina mužů ve věku 45-64 let. Jejich dosažené vzdělání je vysokoškolské a autor výzkumu je řadí do skupiny „nároční milovníci vína“.⁵²

Ve vinařském sektoru bývá stále upřednostňován klasický nákup v kamenném obchodě, čímž tento faktor ještě sílí, je proto velmi důležité umístění prodejen do oblastí s vysokou koncentrací vinařů. Vybraný podnik svou širokou sítí poboček působí ve 4 vinařských podoblastí jižní Moravy.

Legislativní faktory

Legislativa je stále v pohybu a mění se, je proto nutné ji pečlivě sledovat a přizpůsobovat se. Od 1.1.2012 platí novela ustanovující, že závislá práce musí být vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu.

Pro analyzovanou společnost to znamenalo nutnost změn, kdy vzrostl počet zaměstnanců a zároveň náklady na nich. Graf vývoje počtu zaměstnanců tento jev reflektuje v roce 2011, kdy vzrostl počet zaměstnanců z 24 na 39.



Graf č. 4: Počet zaměstnanců⁵³

⁵³ Amadeus A database of comparable financial information 2016. [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201729/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=1CI2DDFXGOSD8RV

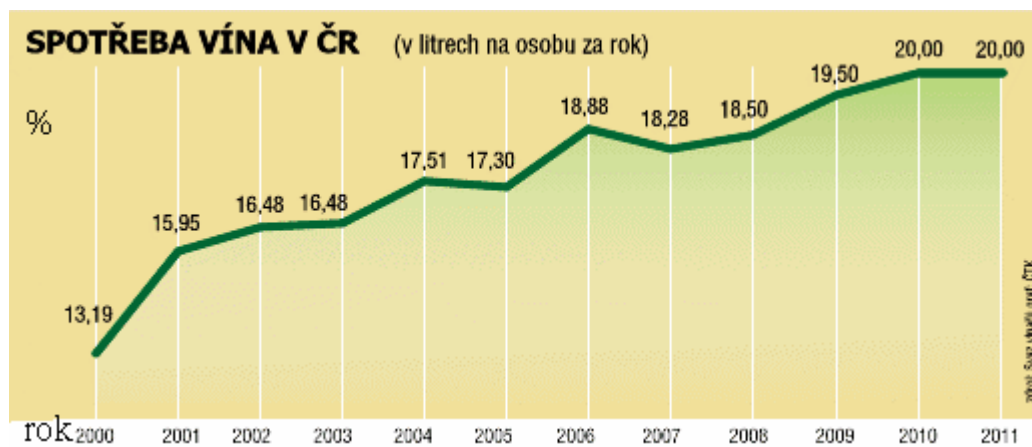
Chemické laboratoře mohou zvyšovat důvěryhodnost a potvrzovat přesnost své činnosti pomocí akreditace. Pro akreditovanou laboratoř následně vzniká povinnost plnění požadavků nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 882/2004.⁵⁴ Tuto činnost pravidelně kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce (dále SZPI), kdy srovnává vlastní výsledků rozboru vzorku s výsledky vybrané laboratoře.

Víno je začleněno do potravinářského průmyslu, který obecně podléhá přísné legislativě zasahující do širokého spektra detailů. Zákon o vinohradnictví a vinařství č. 321/2004 Sb. se pravidelně mění a znění zákonů se obnovuje, je proto nutností pravidelně monitorovat ustanovující novely. Ku příkladu v letech 2012 až 2016 platil zákon o zákazu výsadby nových vinohradů na území České republiky, přičemž ještě v roce 2011 byly na tuto činnost vypsány dotace.

Ekonomické faktory

Vývoj konzumace vína v České republice dlouhodobě roste. Tento fakt pozitivně ovlivňuje tržby společnosti a jeho okolí. Plošné data z období po roce 2011 bohužel nejsou dostupné. Obecně příjmy vinařů od roku 2011 neklesaly a lze předpokládat, že si víno u Čechů stále zvyšuje oblibu.

⁵⁴ Státní zemědělská a potravinářská inspekce | Laboratorní činnost SZPI. Státní zemědělská a potravinářská inspekce | *Hlavní stránka* [online]. Copyright © Státní zemědělská a potravinářská inspekce 2017. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/laboratorni-cinnost-szpi.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>



Graf č. 5: Spotřeba vína v ČR⁵⁵

Občané České republiky ve srovnání se západní Evropou disponují výrazně nižšími příjmy. V roce 2016 v tuzemsku činila čistá průměrná mzda 20 316 Kč. Na dalších vinařských trzích západně a jižně od ČR se průměrný měsíční výdělek občanů pohybuje o několikanásobně větší částky. Ve Francii je to 60 503 Kč, v Rakousku 63 772 Kč a v Itálii 46 639 Kč.⁵⁶ Z toho lze usoudit, že Češi jsou daleko citlivější na cenu, což se projevuje na zvýšené poptávkové elasticitě. Oproti zmíněným státům tak více sledujeme slevy a více upřednostňujeme levnější zboží. Česku se však za poslední dva roky ekonomicky velice daří a HDP roste. Za poslední rok vzrostla průměrná mzda o 3 % a lze predikovat, že společnost bude vnímat stále citlivě kvalitu nakupovaného zboží.

V průběhu dubna roku 2017 skončila intervence české koruny vůči euru a lze očekávat její posílení, což způsobí levnější korunu. To způsobí snížení cen importovaného zboží a služeb.

Český trh v současnosti vyniká v nejnižší nezaměstnanosti v EU. Pro BS vinařské potřeby může do budoucna znamenat nutnost navyšování mezd zaměstnanců či zvyšování atraktivity zaměstnání prostřednictvím benefitů.

⁵⁵ Magazín ČN *Vývoj spotřeby vína v ČR od roku 2000* [online] 2016. [cit. 2016-11-15]. Dostupné na: http://i3.cn.cz/1337860331_23-cr_vino_hromada_782.gif

⁵⁶ Finance *Kde je průměrná čistá mzda nejvyšší* [online] 2016. [cit. 2017-03-08]. Dostupné na: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/466777-oecd-kde-je-prumerna-cista-mesicni-mzda-nejvyssi/>

Politické faktory

Společnost působí v zemi, která je politicky relativně stabilní a nevznikají pro ni nepředvídatelné bariéry pro pokračování podnikání. V posledních letech vzrostla základní i snížená sazba DPH o jeden procentní bod na 21 % resp. 15 %, nicméně situace se stabilizovala a v budoucnu zatím není předpoklad pro další růst daní, neboť zemi se ekonomicky daří lépe než v předešlých letech, HDP roste a státní schodek se snižuje.

Spotřební daň na víno neplatí fyzická osoba, u níž nepřesáhne výroba 2 000 litrů výhradně tichého vína. U šumivého vína a meziproductů v současnosti platí novela ustanovující spotřební daň ve výši 2 340 Kč/hl.⁵⁷

Od roku 2017 jsou vinaři vlivem legislativních změn povinni zavést systém elektronické evidence tržeb. Jedná se o způsob evidence tržeb, kdy jsou všechny obchodní transakce evidovány online. Prodejci vína tak vznikla povinnost napojit všechny vlastní kasy na internet a způsobila patřičný náklad na jejich pořízení.

Technologické faktory

Technologických změn a novinek ve vinařském sektoru je nespočet. Stroje i způsob zpracování hroznů se stále zlepšuje a kvalita vína roste. Nové trendy lze vnímat ve způsobu pěstování a ošetřování vinné révy, ve sběru, zpracování, filtrování, lahvování až po korkování.

Vinařství v České republice není zatím technologicky natolik vyspělé, jako například v Itálii či Francii. Někteří vinaři při rozhodování o procesech výroby vína stále preferují své chuťové vjemy před odbornými laboratorními analýzami. Také existuje skupina vinařů, jenž si říkají „Autentisté“ a vyrábí vína bez jakýchkoliv přidávaných látek a dodržují tradiční historické postupy. Tento jev negativně ovlivňuje tržby za preparáty a poptávku po laboratorních analýzách.

Stát se snaží podporovat technologický rozvoj státními dotacemi. Pro rok 2017 byly vypsány dotace pro podporu vinařství a vinohradnictví v Jihomoravském kraji, jakožto

⁵⁷ Finance.cz *Spotřební daň - víno a meziproducty* [online] 2016. [cit. 2016-11-15]. Dostupné na: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/vino-a-meziproducty/>

zemědělského odvětví zastávajícího nezastupitelnou úlohu v obhospodařování krajiny a ekonomickém rozvoji oblasti. Stát podpoří rozvoj technického vybavení jednotlivých subjektů výší 25 000 Kč až 100 000 Kč při 50% spoluúčasti žadatele. Druhou oblastí podpory je příspěvek na propagaci, při níž platí identické podmínky.

Dosáhnutí dotace je zatížena byrokracií a je časově náročná. Mnohým subjektům tyto kapacity bohužel chybí a je pro ně komplikované splnit všechny podmínky pro ucházení se o získání této formy státní podpory.

Ekologický faktor

Používání chemických přípravků při výrobě vína neustále roste. Proti tomuto trendu působí BIO vína, která se vyznačují pěstováním vinné révy v přirozené symbióze s přírodou. V praxi to znamená nepoužívání žádných chemických přípravků. Tyto vína podléhají přísné kontrole příslušných orgánů. V Česku platí pravidla ekologického zemědělství, které určují, kdy víno smí dostat označení BIO. Jejich zastánci tvrdí, že lépe charakterizují jedinečnost naší oblasti a v chuti jsou bohatší.

Vinařské společnosti mohou šetrnějším chováním k životnímu prostředí zvyšovat svou konkurenceschopnost. Dnes již mnoho zákazníků vnímá pozitivně společnost prezentující se ekologickou odpovědností a mohou preferovat nákup na základě tohoto faktoru.

3.2.2 Analýza trhu

Výhradními zákazníky společnosti jsou vinaři, přičemž z České republiky jich působí přes 96 % na území Moravy. Sídli zde ty nejrenomovanější vinařství u nás. Vybraná společnost má situovanou síť svých prodejen ve vinařských podoblastí Velkopavlovická, Mikulovská a Znojemská. Tyto tři podoblasti se vyznačují vysokou plochou osázených vinic.



Graf č. 6: Plocha osázených vinic dle vinařských podoblastí⁵⁸

Významnost trhu s vínem na Moravě dokládá také fakt, že je zde téměř 19 tisíc pěstitelů vlastních dohromady 16 536 hektarů registrovaných vinic.

Poptávka po laboratorních analýzách vyniká svými trendovými výkyvy závislými na ročním období. V roce 2015 platilo, že společnost měla největší poptávku v měsících říjen a listopad. Za celý rok pak laboratoř provedla bez mála 15 tisíc laboratorních analýz. Provádění základních laboratorních analýz tvoří přibližně 10% podíl na tvorbě zisku.

Současně lze vnímat každoročně stále rostoucí zájem, kdy vinaři chtějí znát stále více informací o svém víně, což dokazuje rostoucí objem prováděných analýz. V současnosti se stává, že SZPI svou činností čas od času identifikuje pančované víno v prodeji. Z pravidla se jedná o importované zahraniční víno, které na tuzemský trh dodává importér neznalý tohoto problému. Případné nalezení takto znehodnoceného vzorku způsobí prodejci pokutu ve výši 50 000 000 Kč a poškození image značky. Jedním z řešení může být kontrola vzorků od dodavatele prostřednictvím speciálních laboratorních analýz. Společnost BS vinařské potřeby s.r.o. však nedisponuje nutným technologickým vybavením pro provádění tak náročných analýz.

⁵⁸ Statistiky a fakta | Vína z Moravy a vína z Čech. Domů | Vína z Moravy a vína z Čech [online]. Copyright © 2005 [cit. 02-17-2017]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/statistiky-a-fakta.html>

Marketingový průzkum

V rámci práce byl zpracován krátký průzkum, který zjišťuje aktuální vnímání oblasti speciálních laboratorních analýz u významnějších vinařství. Jeho smyslem je potvrdit, nebo vyvrátit hypotézu, že na českém trhu je aktuálně prostor pro zavedení nových laboratorních technologií ve vinařském sektoru.

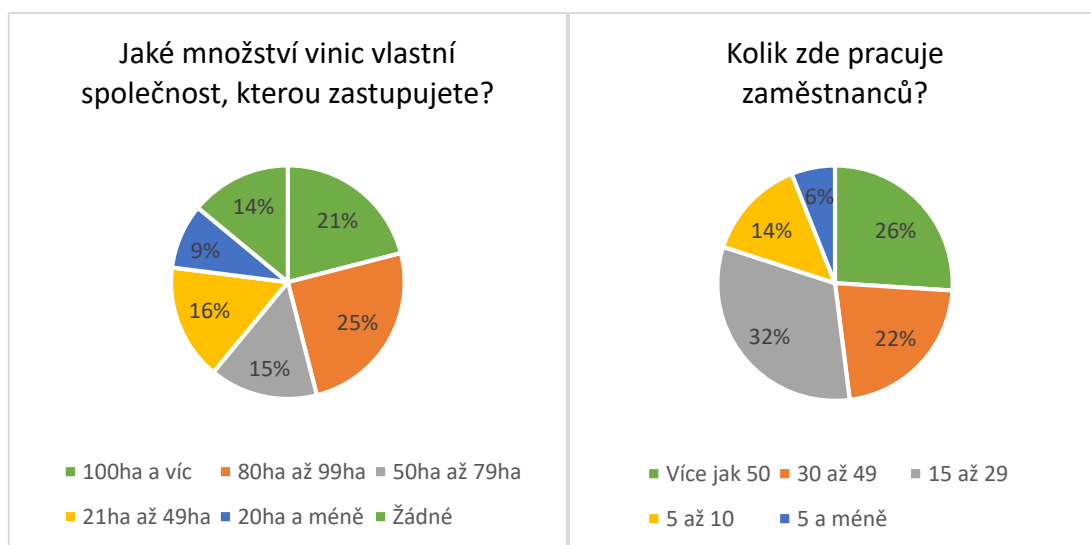
Průzkumu se celkem zúčastnilo 56 odpovídajících. Respondenti byli výhradně zástupci společností zabývající se výrobou a distribucí vína na Moravě. Kontaktovány byly vinařství, jejichž vinohrady přesahují rozlohu 20 hektarů a lze je považovat za významné. Mimo výrobce vína byli dotázáni také jeho největší importéři. Dohromady bylo kontaktováno 110 subjektů. Dotazování probíhalo prostřednictvím e-mailové komunikace a telefonních hovorů.

Počet dotázaných lze obecně považovat za nižší. Je to z toho důvodu, že počet významných vinařství je omezený a v důsledku zachování relevantnosti nebyli dotazováni vinaři drobnějšího charakteru. V současnosti u nás dohromady působí pouze 58 vinařství disponující rozlohou vinic nad 50 hektarů, resp. 106 nad 20 hektarů.⁵⁹

Kompletní seznam otázek obsažených v průzkumu lze nalézt na konci práce v části přílohy.

⁵⁹ Adresář vinařů - nejobsáhlejší databáze moravských a českých vinařů. | Vína z Moravy a vína z Čech - Results from #50. Domů | Vína z Moravy a vína z Čech [online]. Copyright © 2005 [cit. 22.04.2017]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/nasi-vinari/adresar-vinaru.html?rozloha=50&filter=1&start=50>

- **Sekce typologie respondentů**



Vlastní zpracování

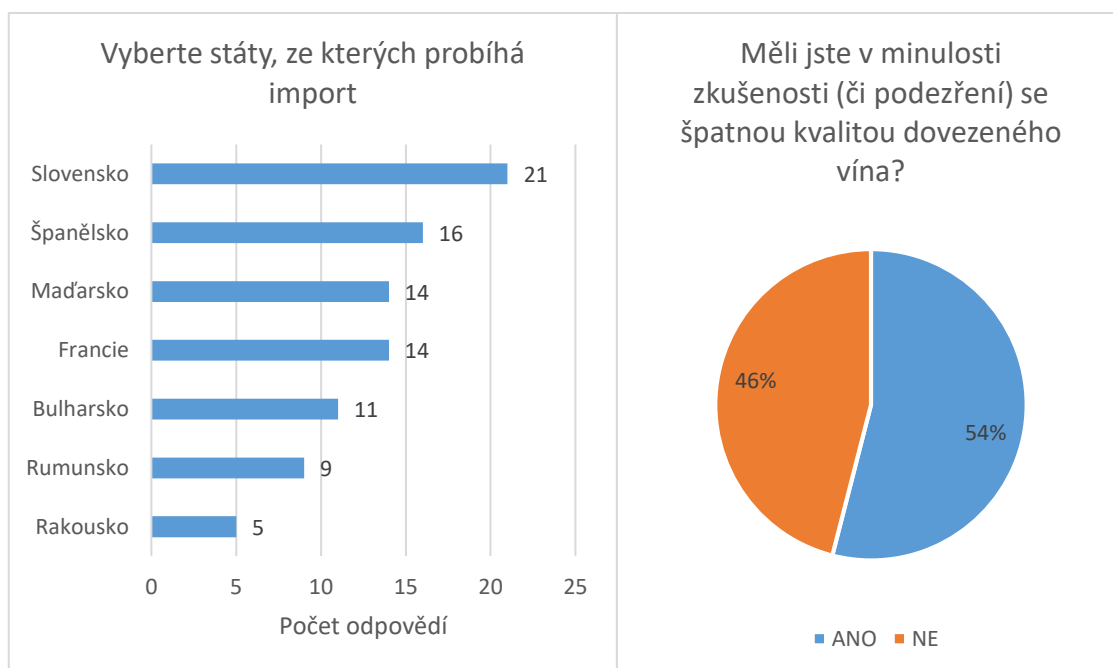
Vlastní zpracování



Vlastní zpracování

Z výsledků této sekce lze usoudit, že se podařilo průzkum zaměřit na společnosti dosahující větší tržní síly. Dohromady se podařilo získat odpovědi od 47 velkých vinařství a 9 importérů, pro něž může být oblast speciálních laboratorních analýz taktéž zajímavá. Tito respondenti byli dále odkázáni na následující sekci otázek „import ze zahraničí.“

- **Sekce import ze zahraničí**

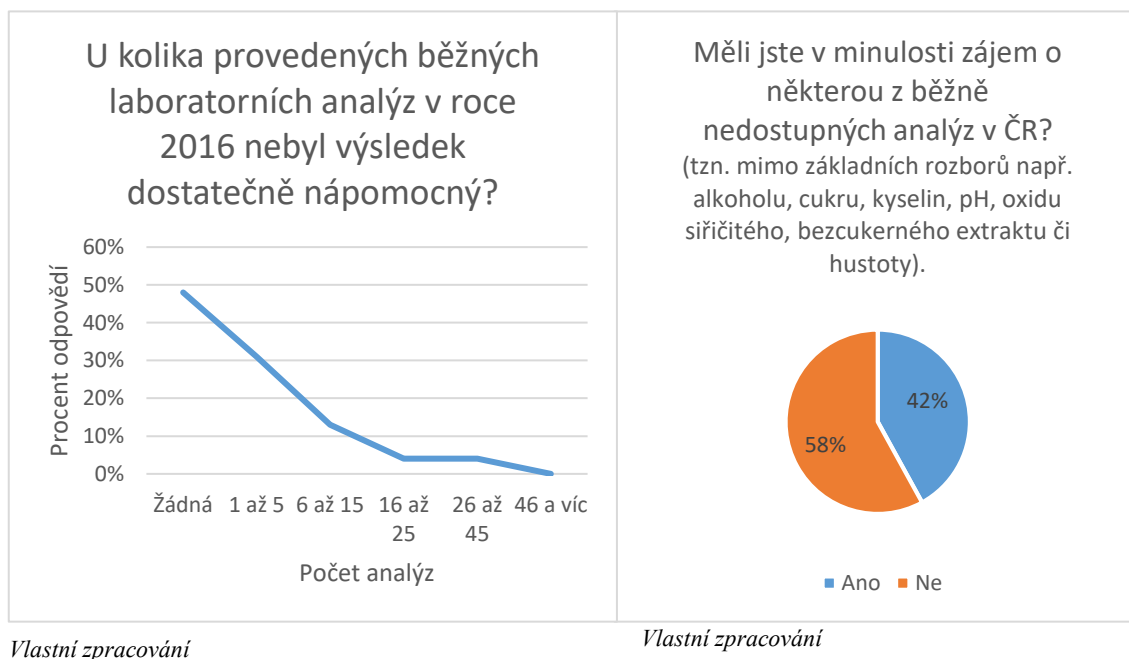


Vlastní zpracování

Vlastní zpracování

Z grafu států, ze kterých probíhá import vyplívá, že se k nám intenzivně importuje i z levnějších východních trhů. Právě na trzích jako je Maďarsko a Bulharsko často probíhá protizákonné ředění vína vodou. Takové víno následně exportéři vyváží do zahraničí jako kvalitní, přičemž získávají vyšší zisk způsobený nárůstem objemu. Čeští importéři začali tento nešvar vnímat díky namátkovým kontrolám SZPI. Více než půlka dotázaných již měla zkušenost či podezření se špatnou kvalitou importovaného vína.

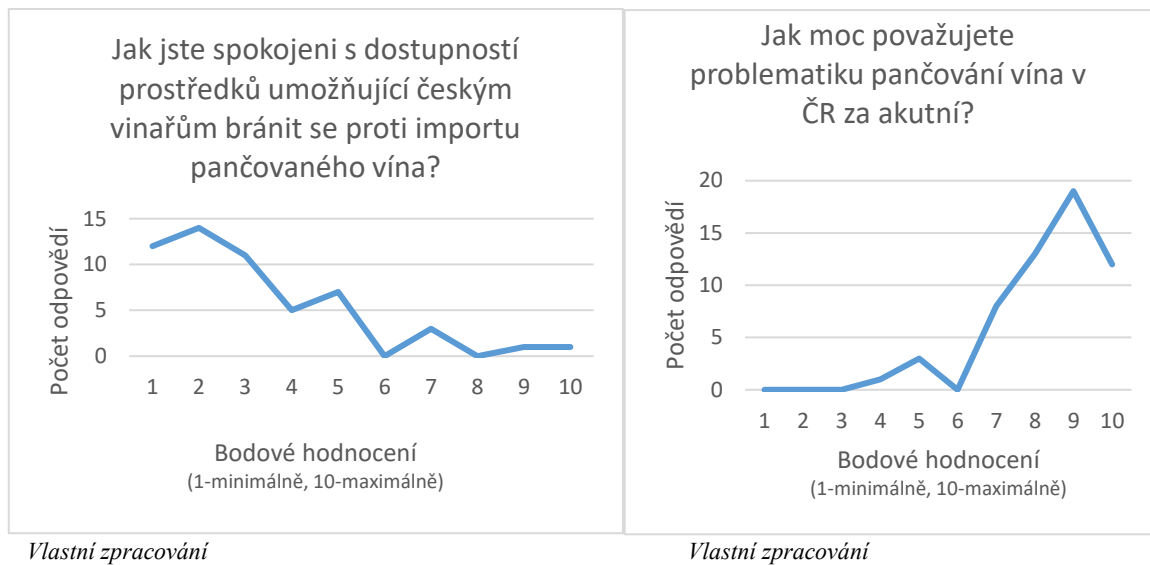
- **Sekce speciální laboratorní analýzy**



První graf vypovídá o tom, kolikrát respondenti považovali získanou technologickou podporu v podobě laboratorních analýz za nedostatečnou. Více než polovina respondentů zhodnotila, že zakoupila laboratorní analýzu, která nebyla dostatečně nápomocná. Na našem trhu se tak stává, že laboratoře neposkytnou zákazníkům dostatek informací. Příčinou může být lidský faktor, nebo také absence technologického vybavení laboratoře.

Druhý graf zjišťuje, kolik uchazečů má zájem o speciální laboratorní. Aby byla otázka co nejobjektivnější, je konkrétně vymezeno rozhraní mezi speciálními a běžnými laboratorními analýzami. 33 zúčastněných společností již v minulosti poptávalo laboratorní analýzy, které na trhu nejsou běžně dostupné. Tato poptávka směřovala do zahraničních laboratoří, nebo tuzemských speciálních laboratoří, které se nezabývají pouze vinařských sektorem.

Následující otázky hodnotili problematiku pančování vína.



Dle výsledků je zřejmé, že je to aktuální problematika a vinaři nemají dostatek nástrojů na to, aby se individuálně bránili proti nechtěné distribuci takto znehodnoceného vína. Tento proces může odhalit správná kombinace vysoce specializovaných a u nás omezeně dostupných laboratorních analýz.

Vlivem dosažených výsledků prostřednictvím dotazníku zasílaném vinařstvím lze usoudit, že na trhu je aktuálně zájem o rozvoj speciálních laboratorních analýz vína a vzniká zde prostor pro příchod nových technologií. Data tedy potvrzují stanovenou hypotézu průzkumu.

3.2.3 Porterova analýza pěti sil

Intenzita konkurenční rivality mezi konkurenty

BS Vinařské potřeby s.r.o. má značné množství konkurentů, a to především v oblasti provádění laboratorních analýz. Tento jev je dán vysokou koncentrací vinařů v oblasti působení. Následující tabulka shrnuje společnosti, které disponují akreditovanými laboratořemi. Zohledňuje také velikost obrátu a marže. Data platí pro rok 2015 což je doposud poslední rok s dostupností finanční analýzy. Údaje byly získány z databáze „Amadeus.“

Společnost s akreditovanou laboratoří	Obrat v roce 2015 (tis EUR)	Marže v roce 2015
BOHEMIA SEKT, s.r.o.	61 000	22%
Zámecké vinařství Bzenec s.r.o.	13 000	4%
Templářské sklepy Čejkovice	12 000	2%
BS vinařské potřeby s.r.o.	10 000	2,50%
VINIUM a.s.	9 000	-7%
LIPERA s.r.o.	2 500	10%
PRONECO, s.r.o	1 500	6%
Ing. Radim Salay	75	nedostupné

Tabulka č. 3: Seznam společností s akreditovanou laboratoří ⁶⁰

U poslední společnosti se nepodařilo získat údaj o výši průměrné marže. Nutno uvést, že kromě společnosti „Ing. Radim Salay“ ani u jednoho subjektu není výhradní náplní provozu provádění laboratorních analýz. Společnosti BOHEMIA SEKT, s.r.o., Zámecké vinařství Bzenec s.r.o., Templářské sklepy Čejkovice a VINIUM a.s. se zabývají především výrobou a prodejem vína. LIPERA s.r.o., PRONECO, s.r.o. a analyzované BS vinařské potřeby s.r.o. se věnují především prodeji vinařských potřeb. Z důvodu odlišných náplní práce nejsou obrat ani marže plně vypovídajícími faktory. Tabulka pouze umožňuje detailněji nahlédnout na společnosti, které v této oblasti nabízejí podobné služby.

Na trhu s laboratorními analýzami probíhá rivalita především u společností zabývajících se prodejem vinařských potřeb. U ostatních subjektů slouží laboratoř především pro vnitropodnikové účely, kdy se kontrolují vzorky vlastních vín mířících do prodeje. Tyto laboratoře přesto nabízí i provádění analýz veřejnosti, nicméně pro tento účel není vyvíjena tak intenzivní marketingová aktivita. Lze tak tvrdit, že trh s laboratorními analýzami je poměrně nasycen a mezi konkurenty probíhá spíše mírnější rivalita.

Společnost LIPERA, s.r.o. je nejvýraznějším rivalem. Sídlí ve stejné obci, poskytuje prodej vinařských potřeb a také nabízí laboratorní analýzy. Ve snaze získat vyšší podíl na trhu bojuje v konkurenčním prostředí pomocí nižších cen. BS vinařské potřeby s.r.o. s tímto konkurentem musí pro udržení tržního podílu aktivně bojovat, avšak odmítá se

60 Amadeus A database of comparable financial information 2016. [online]. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: : https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2017413/home.serv?product=amadeusneo&loginfromcontext=ipaddress#_ga=1.66229227.491161578.1479482878

vydat cestou neustálého snižování cen, postupně až na možné minimum. Zákazníky se snaží oslovit kvalitou a šíří dalších poskytovaných služeb. Ostatní laboratoře nebojují výraznějším způsobem prostřednictvím cen, či odlišení služby.

Společnost BS vinařské potřeby se na dostupných internetových zdrojích odkazuje na reference, kvalitu, široké portfolio produktů a služeb. Konkurenci v oblasti vinařských potřeb v okolí převyšuje velkým zázemím a aktivnějším přístupem k marketingu. Společnost frekventovaně vysílá své obchodní zástupce na obchodní návštěvy, čímž posiluje vzájemný vztah se zákazníkem. Jednou ročně dokonce pořádá pro nejdůležitější zákazníky zahraniční zájezd do vinařských oblastí. Zvyšuje tím šanci upřednostnění před konkurencí. Společnost chce zaujat především ty zákazníky, kteří žádají kvalitu a standardně až nadstandardně dbají o jakost svého vyrobeného vína.

Sektor provádění speciálních laboratorních analýz je na českém trhu velmi řídky obsazen. Působí zde pouze jediná společnost Eurofins CZ, s.r.o. disponující třemi laboratořemi v České republice. Vlastní laboratoře akreditované Českým institutem. Společnost patří pod skupinu Eurofins Group, jenž nabízí přes 130 000 analýz v 39 zemích světa. Laboratoře se nesoustředí pouze na analyzování vína, ale také na půdy, vody a veškeré potraviny na trhu.

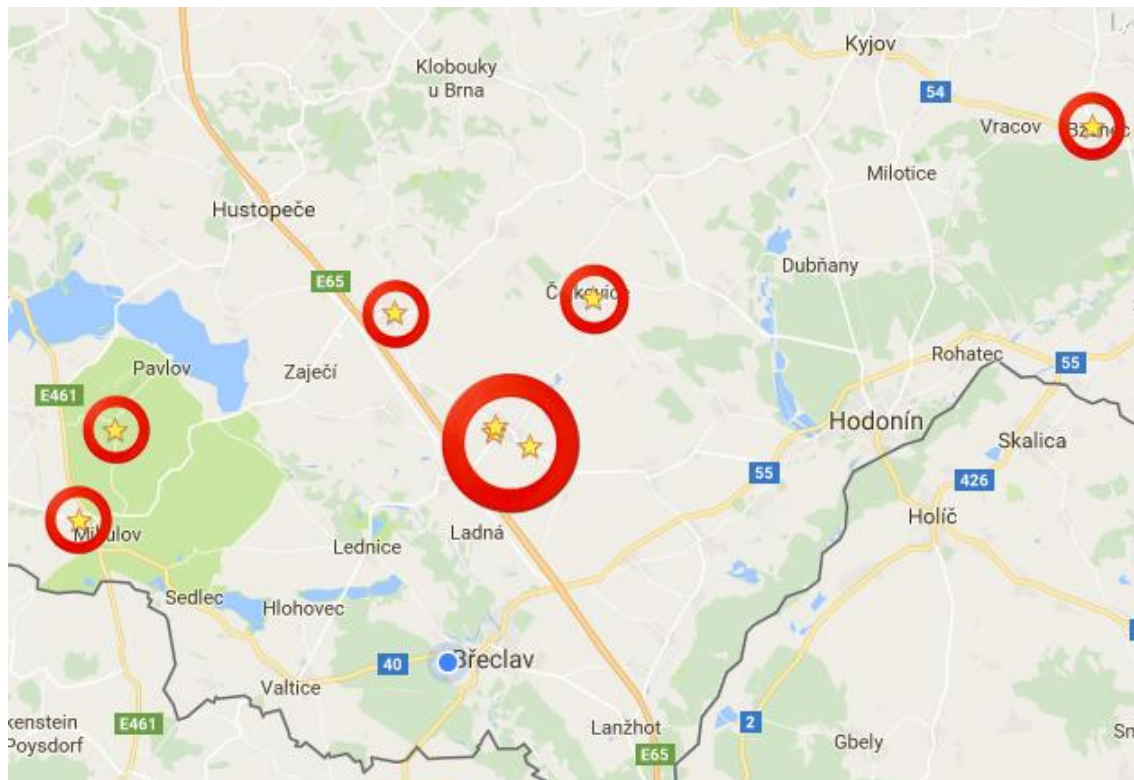
Zhodnocení intenzity konkurenční rivality mezi konkurenty lze shrnout v následujících bodech:

- trh laboratoří s běžnými analýzami je poměrně intenzivně zasycen velkým množstvím konkurentů
- na trhu s běžnými analýzami probíhá spíše mírnější rivalita
- speciální laboratorní analýzy v tuzemsku nabízí pouze jedna společnost

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tento specifický trh je omezen objemem vinic, který je limitován rozlohou a nemůže se tak rapidně zvětšit. Lze tedy predikovat, že počet vinařů a objem jejich tržní poptávky nebude v budoucnu rapidně růst, jelikož byla na poslední 4 roky pozastavena možnost výsadby nových vinohradů. V následujícím obrázku jsou v mapě zakresleny vinařské

laboratoře na jihu Moravy, jenž symbolizují červené body. Lze vidět, že prostředí je více méně rovnoměrně obsazené a nevzniká hluchý prostor.



Obrázek č. 4: Mapa společností s akreditovanou laboratoří na jižní Moravě⁶¹

Nové konkurenty by v této oblasti čekala bariéra ve formě vysokých vstupních nákladů na pořízení přístrojů nezbytných k provedení analýz. Další výraznou bariérou by bylo dostatečné zaujetí zákazníků, kteří již mají řešení u jiného konkurenta, jenž již působí na trhu. K správnému fungování laboratoře je také potřeba velké know-how. Získání akreditace vyžaduje velkou míru kvalitativních požadavků a praxe, které není jednoduché splnit v krátkém časovém rozmezí. Další bariérou by mohly být potíže s hledáním vzdělaného a zkušeného zaměstnance v okolí působení, resp. náklady na něj.

Stávající počet laboratoří je v současnosti schopen pokrýt poptávku lokálních vinařů v jakémkoliv ročním období. V blízké budoucnosti se neočekává příliv nových konkurentů v oblasti laboratorních analýz vína.

⁶¹ Google Mapové podklady [online] [2017-01-20]. Dostupné na: <https://www.google.cz/maps/>

Naopak trh s vinařskými potřebami není tak silně obsazen a existuje vyšší riziko vstupu nové konkurence. Společnost BS vinařské potřeby s.r.o. však figuruje na trhu již dostatečně dlouho a dosáhlo vlastnictví know-how a zázemí, které fungují jako účinné bariéry pro případného nového konkurenta.

Zhodnocení hrozby nových konkurentů lze opět takto shrnout:

- množství vinic nenarůstá a lze predikovat, že počet konkurentů v budoucnu nebude výrazněji růst
- trh s vinařskými laboratořemi je plošně obsazen a nevzniká hluché místo
- existence početných bariér pro vstup do odvětví s laboratorními analýzami
- poptávka po běžných laboratorních analýzách nepřevyšuje nabídku
- potenciální vstup nového konkurenta na trh s vinařskými potřebami

Vyjednávací síla zákazníků

Významný vliv na společnost mají ti největší zákazníci, tedy největší vinařství v kraji. V tomto segmentu hrají vztahy obrovskou roli, a proto znamená nutnost aktivně je udržovat. Mimo častých návštěv obchodních zástupců se toho také dosahuje například individuálními slevami a benefity či pořádání společných aktivit mimo pracovní dobu.

Také menší zákazníci mohou získat slevu. Při registraci na pobočce společnost sama nabídne patřičné procento slevy z ceny. Při externích obchodních návštěvách však probíhá předem vyjednávání o cenách do budoucna. Zákazník většinou má prostor pro vyvíjení tlaku na cenu díky konkurenčním nabídkám. BS vinařské potřeby musí bojovat nejen prostřednictvím cen, ale především kvality a portfoliem zboží a služeb, aby zákazníka dostatečně zaujali.

Analyzované prostředí je specifické v tom, že je relativně malé a většina zákazníků se navzájem zná. Pomluvy, nebo negativní zkušenosti mohou znamenat okamžitý citelný pokles tržeb. Šíření vlastních zkušeností může putovat přímou cestou mezi samotnými vinaři a pro podniky je to komplikovaně měřitelný faktor. Společnost staví na pozitivních recenzích, a tak i menším zákazníkům společnost vychází vstříc, kdy v případě kontaktování poradí vinařům mnohdy zdarma a pomůže řešit jeho individuální problém.

Zároveň je zřejmý vliv dalších aktivit nabízených veřejně a zdarma, jako již zmíněná produkce série videí zprostředkovaných na internetu, nebo pořádání veřejných seminářů.

Opět je oblast shrnuta v bodech:

- významná síla největších zákazníků
- každý zákazník má možnost získat slevu
- velké dopady negativních recenzí
- snaha tvořit pozitivní zkušenosti se společností

Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti rozborů vín pro společnost nepůsobí žádný dodavatel. Poskytované zboží však společnost odebírá od tuzemských i zahraničních dodavatelů. Vlivem relativně hojného počtu dodavatelů se vliv rizika vypovědění či například náhlého zdražení snižuje. Zahraniční dodavatelé pochází především z Francie, Itálie, Španělska, Německa nebo dokonce Švédska. Mezi přední dodavatele patří společnosti Seguin Moreau, Enartis ESSECO, Vetropack Moravia glass, Smurfit Kappa, Liverani a Tellarini, Bahco, Pulltex, Ohlinger, Ramondin, Thonhauser a řada dalších. Z důvodu pořizování velkého množství zboží ze zahraničí se objednává po větších dávkách a s nižší frekvencí. To má za důsledek vyšší vázanost kapitálu ve skladových položkách.

V rámci konkurenčního boje panuje velká diferenciace produktů. Dodavatelé využívají vlastní know-how na výrobu, a tak například efekt přípravků pro ošetření vína je u každého výrobce odlišný. Při výběru odběratele tak hraje vlastnost zboží poměrně významnou roli. V případě velmi kvalitního zboží vyjednávací síla dodavatele roste a vzniká prostor pro nárokování si lepších podmínek. Důsledkem toho panuje prostředí dodavatelů, ve kterém existuje zboží s nadprůměrně velkým cenovým rozpětím.

Vybraná společnost volí taktiku důsledného výběru kvalitních výrobků, což se odráží na vyšší ceně pro spotřebitele. Zaměřením se především na kvalitu dává společnost prostor pro růst vyjednávací síly dodavatelů.

Následující body shrnují oblast vyjednávací síly dodavatelů:

- vysoký počet dodavatelů ze zahraničí i tuzemska

- vyšší objednávací dávky vyvolávají vyšší vázanost kapitálu v zásobách
- poměrně vysoká míra diferenciací zboží pomáhá narůstat vyjednávací síle dodavatelů
- vlivem taktiky roste síla dodavatelů vybrané společnosti

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Zaměříme-li se na prodej vinařských produktů, na trhu existují konkurenční výrobky od mnoha výrobců z celé Evropy. Vinaři většinou upřednostňují nákup potřeb výhradně v kamenném obchodě a bývají limitováni teritoriálním faktorem ve výběru produktů. Zákazníci většinou vybírají zboží z lokálních prodejen, tím substituční efekt klesá a je nižší ve srovnání s prodejem zboží v internetovém obchodě.

Na trhu s laboratorními analýzami nepůsobí žádná substituční služba. Shrnutí substitutů je následující:

- vinaři stále častěji volí nákup vinařských potřeb v kamenném obchodě a substituční efekt klesá
- laboratorní analýzy nemají substituční službu

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Kapitola hodnotí interní prostředí společnosti. Nejdříve pojednává o cílech a zdrojích společnosti a poté analyzuje obchodní a marketingové činnosti mimo jiné metodou 7P. Správně řešení všech těchto faktorů představuje pro organizaci zajištění úspěchu do budoucna.

3.3.1 Analýza cílů

Dlouhodobým cílem společnosti je kontinuálně růst. Její strategií je rozvoj vlastního portfolia o nové služby a zboží. Chce být partnerem, který bude vždy svým zákazníkům komplexně pomáhat při výrobě vína, a to nejen formou poskytování nejkvalitnějšího

zboží a služeb, ale také pomocí poskytování nejaktuálnějších informací. Vlivem toho společnost začala od roku 2016 poskytovat také vinohradnické poradenství. Zákazník tak si například může nechat vyhodnotit rozbory půd a listů a dostat komplexní odborný komentář a doporučení na postřiky.

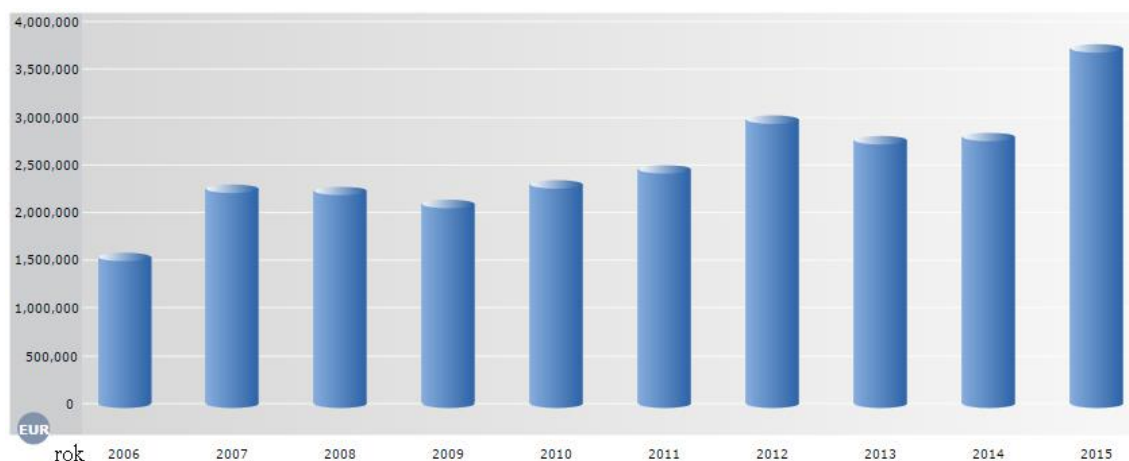
Společnost monitoruje prostředí vinařských potřeb také v zahraničí. Pro setrvání neustálého růstu si vedení uvědomuje, že musí hledat nové cesty a nové způsoby v poskytování služeb a zboží. Proto vnímá nové trendy i u zahraničních vinařů.

3.3.2 Analýza zdrojů

Podkapitola se zabývá vybranými hmotnými i nehmotnými zdroji, kterými vybraný podnik v současnosti disponuje. Kapitola se detailněji zabývá kapitálovými, lidskými a zbylými nehmotnými zdroji.

Kapitálové zdroje

Společnosti se ekonomicky daří, roste, a přestože je závislá na zemědělském sektoru, který ovlivňuje počasí, tvoří dostatek finančních prostředků pro možné investování a jejich nové zhodnocení. Přehled růstu celkového majetku je znázorněn v grafu č.6.



Graf č. 7: Vývoj celkových aktiv společnosti⁶²

Společnost chce postupně růst a zlepšovat pozici na trhu hledáním nových příležitostí. Vedení aktivně vnímá nové trendy ve vinařské oblasti a hledá optimální možnosti vhodných investic. Z pohledu finanční strategie se vedení podniku usilovně snaží reinvestovat získaný kapitál, a to především do technologického pokroku. V předešlých letech se výrazně investovalo do laboratoře, kde například přibyl přístroj FOSS za více než milion korun, který umožňuje provádět analýzy s extrémně nízkou časovou náročností a minimálním zásahem lidského faktoru.

Lidské zdroje

Na pracovištích panují nadmíru dobré vztahy mezi zaměstnanci, kteří kladně vnímají také vedení společnosti. Jednou ročně bývají organizovány teambuildingové akce, které spočívají ve společném víkendovém výletě plném soutěží. Zaměstnanci se také poměrně často účastní společných mimopracovních akcí. Mimo jiné bývají zaměstnanci pravidelně vysíláni na odborná školení, za účelem získání aktuálních informací z trhu. Společnost jim zároveň pomáhá k samotnému seberozvoji a motivuje. To může také působit jako motivační faktor.

⁶²Amadeus A database of comparable financial information 2016. [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2017413/Report.serv?_CID=32&context=32QQDDFXGNHGAKG

Styl řízení zaměstnanců je autokratický, vedoucí však velmi rádi naslouchají a nechávají prostor k vyjádření podřízených zaměstnanců. Každý týden proběhne společná schůze, kde se projednávají důležité záležitosti, se kterými se obchodní zástupce radí společně s nadřízenými. Na vedoucího spadá důležité rozhodování a má vždy konečné slovo. Ti se snaží udržet klidnou atmosféru a pomáhají svým zaměstnancům, pokud je vidí ve stresu. Firemní kultura je zvládnutá velmi dobře, přičemž zaměstnanci mají společný cíl, budovat společnosti dobré jméno a poskytovat kvalitní produkty a služby.

Společnost se v současnosti setkává s problémem při hledání kvalifikovaného zaměstnance v regionu působení. Může za to především vývoj nezaměstnanosti v České republice, kdy v roce 2017 dosáhla minima v Evropské Unii.

Nehmotné zdroje

Díky stálým zaměstnancům, kteří se ve vinařské oblasti pohybují celý život, může společnost svým zákazníkům poskytovat až nevídané know-how, které pro zákazníka tvoří obrovskou přidanou hodnotu. Jedná se především o předávání cenných rad při prodeji zboží či předávání výsledků z laboratorních analýz, které již nejsou zpoplatněny a zákazník je ocení. Mezi další schopnosti lze také zařadit výběr pouze velmi kvalitního zboží a nabízení velké šíře produktů a služeb, kterou může být zákazník obsloužen.

Společnost si v nedávné minulosti nechávala externí společnost vyvíjet vlastní software na míru, který je individuálně přizpůsoben pro správu celkového chodu společnosti. Tento systém usnadňuje práci zaměstnancům při vyplňování formulářů, přenosu informací a úschově dat. Pro účetnictví, správu skladu a CRM je používán odlišný systém. Každý důležitý proces je evidován informačním systémem a lze usoudit, že vedení má přehled o veškerém dění ve společnosti.

3.3.3 Analýza obchodních aktivit

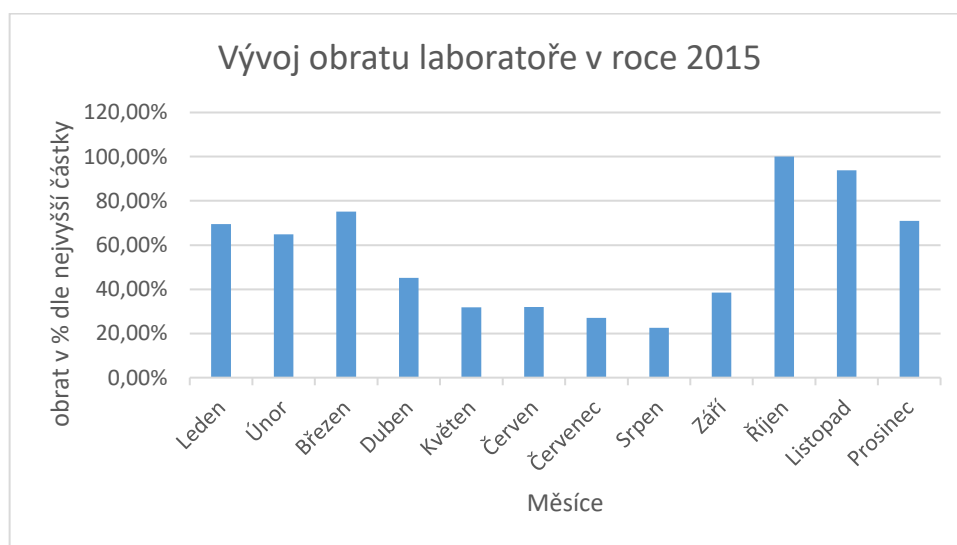
Výhradními zákazníky společnosti jsou výrobci vína. Bez mála 19 tisíc pěstitelů ve vinařské oblasti jižní Moravy znamená poměrně intenzivně nabitý trh potenciálními

zákazníky. Na základě grafu č.2: Vývoj obratu vybrané společnosti lze zhodnotit, že se daří dlouhodobě držet růst prodeje a kromě roku 2013 nikdy nedošlo k jejich snížení.

Jádro působení společnosti je v prodeji zboží určeného k výrobě vína. Zahrnuje to prodej strojů, náradí, preparátů, přes potřebný materiál jako náradí, preparáty k ošetření vína, filtrační materiály, sklo sudy a obaly, uzávěry, korky až po someliérské potřeby, etikety a knihy. Na základě prodeje tohoto zboží společnost vznikla a dodnes tvoří téměř 90 % podíl na jejím obratu.

Další složkou obchodní oblasti jsou služby v poradenství, provádění laboratorních analýz. Obě aktivity jsou ve společnosti mladší a vznikly především jako důsledek zvolené strategie. Laboratoř byla vybudována v roce 2010 a odborné vinohradnické poradenství je novinkou od roku 2016.

Samotná laboratoř podléhá sezónním trendu, kdy mezi jednotlivými měsíci vznikají obrovské rozdíly ve vývoji obratu. Je to dáno klimatickými podmínkami, na kterých jsou vinaři závislí.



Graf č. 8: Vývoj obratu laboratoře v roce 2015⁶³

Vertikální osa je zobrazena v procentech z důvodu zachování citlivých dat. Z tabulky lze pozorovat, že provoz laboratoře je velice nestabilním zdrojem příjmů. V letním období

⁶³ Vlastní zpracování

může laboratoř vykazovat dokonce i ztrátu, protože příjmy jsou oproti podzimu přibližně čtvrtinové.

3.3.4 Analýza marketingových aktivit

Tato část kapitoly se zaměřuje na analýzu strategického řízení společnosti z marketingového pohledu. Analyzuje marketingové činnosti společnosti v oblasti prodeje zboží i služeb. Z toho důvodu model 4P doplňuje model 7P, který působí jako jeho obohacení o relevantnější provedení marketingových aktivit se zaměřením na služby.

Produkt (Product)

V moderně působícím obchodě je zákazníkům k dispozici nadstandardně široký sortiment zboží, který je důsledně vybírán. Zaměstnanci nabízené zboží nejdříve pečlivě testují a ověřují žádoucí efekt. Zákazník tak při výběru může dostat vlastní reference od prodejce.

Produkty jsou dodávány především z evropských států, které se vyznačují větším vinařským trhem. Mezi ně lze zařadit Francii, Španělsko a Itálii. V nabídkách se objevují i produkty českého původu. Například stroje tuzemské výroby mají vyšší ceny ve srovnání se zahraničními. Důvodem je nižší objem produkce českých výrobců.

V rámci služeb společnost nabízí zákazníkům provádění rozborů vína se zárukou vysoké přesnosti výsledků. Laboratoř totiž disponuje akreditací. Zákazník si tak může být jist správností výsledků a vyhnout se poškození vyráběného vína nesprávným zásahem. Velkou přidanou hodnotu tvoří individuální konzultace výsledků se zkušeným enologem. Vinař tak má možnost optimalizovat výrobu svého vína na maximální možné úrovni.

Cena (Price)

BS vinařské potřeby se nesoustředí na prvenství v nejnižších cenách. Zaměřuje se především na nejvyšší možnou kvalitu. Taková cenová politika způsobuje, že je často

možné nalézt levnější varianty zboží u konkurentů v okolí. Přidanou hodnotou této strategie je možnost větší cenové manipulace rabatem u významných zákazníků.

Pro cenové srovnání byl vybrán spotřební koš obsahující pět běžně potřebných položek pro každého vinaře. Pro co nejrelevantnější srovnání byli vybráni tři konkurenti zabývající se velmi podobnou podnikatelskou činností, jenž sídlí velmi blízko sebe. U všech tří prodejců ceny vychází z e-shopů a jsou tedy bez jakýchkoliv slev. Do srovnání byla zahrnuta vždy ta nejlevnější dostupná nabídka a ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Produkt/ceny společnosti	BS vinařské potřeby, s.r.o. (Kč)	Lipera, s.r.o. (Kč)	PRONECO, s.r.o. (Kč)
Přírodní korky (šířka 24 mm), 100 ks	480,-	222,-	424,-
Kvasinky Oenoferm Bouquet, 0,5 kg	535,-	587,-	618,-
Demižon 10 l	325,-	293,-	259,-
Láhev (zelená, 0,75l), 100 ks	640,-	575,-	733,-
Šroubovací uzávěr, 100 ks	255,-	303,-	303,-
Celkem	2235,-	1980,-	2337,-

Tabulka č. 4: Srovnání cen konkurentů^{64 65 66}

Tabulka dokládá, že společnost Lipera s.r.o. je v případě tohoto spotřebního koše nejlevnější. BS vinařské potřeby získává druhou pozici a ve dvou případech z pěti má dokonce nejnížší cenovou nabídku. Je však v průměru o 12 % dražší než Lipera. Vinař citlivý na ceny a bez slev by však pravděpodobně nakoupil v konkurenčním podniku, čímž by ušetřil 255 Kč.

Cenové nabídky laboratorních rozborů jsou srovnány v tabulce, kde figuruje opět přímý konkurent Lipera s.r.o. Je srovnána cena balíčku rozborů s identickým obsahem. Bohužel, internetové dispozice neumožňují provést srovnání jednotlivých rozborů, nebo dalších identických balíčků.

⁶⁴ BS vinařské potřeby. [online]. Copyright © [cit. 04-28-2017]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/>

⁶⁵ Potřeby pro vinaře a výroba vína, destilátů a piva. [online]. Copyright © Proneco s.r.o., [cit. 04-28-2017]. Dostupné z: <http://www.potrebyprovinare.cz/>

⁶⁶ Vinařské potřeby LIPERA [online]. Copyright © [cit. 204-28-2017]. Dostupné z: <https://www.vinarske-potreby-lipera.cz>

BALÍČEK ROZBORŮ VÍNA	CENA (bez DPH)	
	BS vinařské potřeby s.r.o.	LIPERA s.r.o.
alkohol, cukr, celkové kyseliny, oxid siřičitý	455 Kč	298 Kč

Tabulka č. 5: Srovnání cen rozborů s přímým konkurentem^{67 68}

Ze srovnání cen je zřejmé, že konkurent nabízí levnější provedení analýz. Projevuje se zde fakt, že obě společnosti mají odlišnou strategii. LIPERA může svým zákazníkům nabídnout nižší cenu, BS vinařské potřeby zase nabízí k rozborům enologicko-technologické poradenství s odborníkem za příplatek 165 Kč bez DPH.

Komunikace (Promotion)

Společnost BS vinařské potřeby s.r.o. se snaží aktivně komunikovat se svými stávajícími a potenciálně novými zákazníky. Činí tak především prostřednictvím sociálních sítí. Facebookový účet ke dni 9.3.2017 sleduje 497 uživatelů. Společnost zde zpřístupňuje aktuální informace o novinkách, ojediněle také sdílí cizí internetový obsah. Všechny příspěvky se však vztahují k oblasti vína a zákazník tak nabývá dojmu, že se díky sledování této stránky dostane komplexně ke žhavým informacím ve vinařském sektoru. Na stránku se tak přirozeně přidávají uživatelé zabývající se vínem a občasné příspěvky reklamních účelů pak nejsou vnímány tak negativně, jako bez vedlejšího obsahu sdílení.

Společnost pravidelně vydává odborný magazín a poskytuje možnost přihlášení se k odběru newsletteru. Zákazníci tak obdrží aktuality z vinařského oboru jako první.

Mezi další využívanou sociální síť patří Youtube. Společnost zde pravidelně vkládá videonahrávky, které tvoří samotní zaměstnanci. Jejich obsah slouží k řešení různých vinařských problémů. Video také často přichází s doporučením při výběru produktu, který nejlépe pomůže s daným problémem (např. plísň, napadení škůdci atd.) Společnost tak

⁶⁷ BS vinařské potřeby *Ceník laboratoře* [online] 2017. [2017-02-24]. Dostupné na: <https://www.vinarskepotreby.cz/cenik-laboratore-velke-bilovice/>

⁶⁸ LIPERA *Akreditovaná laboratoř* [online] 2017. [2017-02-24]. <http://www.lipera.cz/produkty/akreditovana-laborator/>

skloubí reklamu na svůj sortiment společně s pomocnou rukou pro zákazníka. Dostává se s nimi mimo jiné do pravidelného kontaktu díky uspořádaným akcím, na kterých je vybraný produkt předváděn.

Prvotní oslovení zákazníků laboratoře probíhá podobnými způsoby, jako u prodeje zboží. Pravidelně se k marketingovým účelům používají tytéž sociální média. Na webových stránkách společnosti také nechybí velký důraz na propagaci laboratoře.

Distribuční cesty (Place)

Společnost se především soustředí na prodej zboží v místě sídla hlavní pobočky. Kamenný obchod a laboratoř zde sdílí jednu budovu. Svými pobočkami v dalších lokalitách podnik získává výraznou výhodu oproti konkurenci. Nabízené zboží je přístupné takřka pro celou vinařskou oblast jižní Moravy.

V roce 2015 byl zahájen prodej také prostřednictvím internetového obchodu. Pro společnost to znamenalo zařazení prodeje v novém prostředí, a také investice do rozvoje webových stránek. Novinka přinesla zákazníkům přehlednější informace a dostupnější sortiment, než tomu bylo dříve.

Zákazník překračující sumu nákupu 20 000 Kč má možnost dopravy zboží do 50 km zdarma. Tato doprava je zajištěna vlastními automobily společnosti.

V současnosti společnost disponuje laboratoří v hlavní pobočce ve Velkých Bílovicích a nově od roku 2016 také ve Znojmě. Služby laboratoře slouží spíše menším vinařům. Největší výrobci vína mají z důvodu úspor vlastní laboratoře. Zřízení nové laboratoře je poměrně finančně náročné a pro menší vinaře se jedná o nedosažitelný krok.

Laboratoř je pro zákazníky otevřená v průběhu všech pracovních dnů. Zákazníci většinou fyzicky nosí vzorky vín a společnost osobně navštíví. Další možností je dovoz vzorků zástupcem ze společnosti, nebo zaslání poštou. Zpracované výsledky analýzy zákazník obdrží elektronicky, nebo si je může vyzvednout osobně a případně zkonzultovat je.

Zaměstnanci (Personnel)

V oblasti služeb, resp. poskytování laboratorních analýz dominuje osobní způsob komunikace mezi laboranty a zákazníkem. Vedení považuje interakci mezi zaměstnancem a zákazníkem za klíčovou. Předání výsledků je podáno mírumilovným způsobem, avšak ponechává důraz na věcnou stránku. Společnost nechce poskytovat pouze výsledné hodnoty, nýbrž chce co nejlépe poradit a maximalizovat užitek služby.

Taková podmínka obnáší nutnost disponovat zkušenými laboranty s příjemným vystupováním. Tento jev vyvolává vysokou náročnost při hledání optimálního zaměstnance, neboť pozice vyžaduje vysokou míru měkkých i tvrdých dovedností.

Procesy (Process)

K vykonání služeb laboratoře je potřebné specializované zázemí i vysoce odborné znalosti, lze je tedy považovat za profesionální. Prvním procesem je objednávka ze strany zákazníka. Po příjmu vzorků vína následuje laboratorní rozbor, jehož výsledky zákazník obdrží většinou ještě ten den – záleží samozřejmě na míře náročnosti požadavků.

Ze strany zaměstnanců tato činnost zahrnuje nejdříve evidenci zakázky s unikátním kódem. Po její zpracování následuje zadání výsledků do informačního systému. Poté se automaticky generuje výsledný protokol a zasílá se zákazníkovi elektronickým způsobem. Zaměstnancům šetří informační systém mnoho času. Byl vyvinut externí společností v roce 2016 přímo na míru.

Materiální prostředí (Physical evidence)

Vedení společnosti klade velký důraz na příjemné prostředí pro zákazníky i zaměstnance. Každý den tak například probíhá pravidelný úklid budovy. Také budově a jejímu okolí se dostává pravidelné péče a často se upravují pro lepší vzhled. Odkládání všech věcí má svůj řád a zákazník při návštěvě nabývá celkově dojmu velmi vyspělé společnosti. Na zemědělský sektor působí až nevídaně seriózně a čistotně.

Při doručení vzorků vína zákazník navštíví příjmovou místnost vedle laboratoře. Ta je prosklená a má tak možnost nahlédnout na přístrojové vybavení a dění v čistém prostředí. Takto uzpůsobený výhled je zřízený z toho důvodu, aby se zákazník sám přesvědčil, že společnost dbá na kvalitu.

Zaměstnanci jsou v prostorech skladu, obchodu a laboratoře oblečení jednotně dle účelu. Jejich oblečení koresponduje s image společnosti, která se se prezentuje zelenou barvou. V této barvě jsou veškeré vnitřní, ale také vnější prostory. Tudíž na zákazníka chrlí jednotný vizuální efekt ještě před samotným vstupem do budovy. Tento efekt působí velmi vyladěně a společnost se zvenku jeví jako jednotná.

3.4 SWOT analýza

Tato část se inspirovuje přístupem SWOT analýzy. V práci je zahrnuta z důvodu obohacení o silné a slabé stránky vybraného podniku a slouží jako podnět pro další část práce zabývající se návrhy.

DOPADY			
VLIVY		POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
		S - Silné stránky	W - Slabé stránky
	VNITŘNÍ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilní celkový růst 2. Rozšiřování portfolia zboží a služeb 3. Rozvinutá distribuční síť poboček 4. Vlastnictví internetového obchodu 5. Zaměření na vysokou kvalitu 6. Dobrá image společnosti 7. Dobrý zaměstnanecký kolektiv 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoká cena prodávaného zboží 2. Vysoké náklady 3. Vyšší vázanost kapitálu ve skladových položkách 4. Nestabilita příjmů z činnosti laboratoře
	VNĚJŠÍ	O - Příležitosti <ol style="list-style-type: none"> 1. Kladný vývoj ekonomiky 2. Rostoucí tlak zákazníka na kvalitu 3. Řešení výskytu pančovaného vína 4. Prostor na trhu pro zavedení speciálních laboratorní analýz 5. Na tuzemském trhu absence zahraničních technologií 6. Aktivní vyhledávání nových investic 7. Zájem o zkvalitnění služeb 	T - Hrozby <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdokonalující se konkurence 2. Růstový trend BIO vín 3. Nové státní regulace 4. Vysoké nároky na udržení akreditace 5. Klesající vývoj cen zboží na trhu 6. Nízká nezaměstnanost 7. Posilování koruny

3.4.1 Fáze hodnocení

Stěžejní náplní této části je plus/mínus matice, která zhodnocuje jednotlivé faktory SWOT analýzy a určuje, na co je vhodné se zaměřit při tvorbě nových návrhů. Její obsah tvoří znaky symbolizující vazby mezi faktory, jenž jsou vyplněny na základě dojmů autora.

		S - Silné stránky							W - Slabé stránky				Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4		
O - Příležitosti	O1	++	+	++	+	0	0	0	0	0	0	0	6	2.
	O2	0	+	+	+	++	++	0	0	0	0	0	7	1.
	O3	+	++	0	0	+	+	+	0	-	0	0	5	3.
	O4	++	++	0	0	+	+	0	0	-	0	0	5	3.
	O5	+	++	0	0	+	0	0	0	0	0	0	4	4.
	O6	++	++	+	0	0	0	0	0	0	0	--	3	5.
T - Hrozby	T1	0	0	0	0	-	0	0	--	--	-	0	-6	1.
	T2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.
	T3	0	-	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-2	2.
	T4	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	-2	2.
	T5	0	-	0	0	0	0	0	--	--	-	0	-6	1.
	T6	-	--	0	0	0	0	-	0	-	0	-	-6	1.
	T7	0	-	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-2	2.
Suma		7	5	4	2	3	4	0	-4	-10	-2	-3		
Pořadí		1.	2.	3.	5.	4.	3.	6.	2.	1.	3.	4.		

Tabulka č. 6: Plus/mínus matice SWOT analýzy⁶⁹

S - Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky společnosti lze zařadit stabilní ekonomický růst a zázemí, s nímž souvisí vysoký kapitál, větší počet poboček a kvalifikovaní zaměstnanci. Zákazníci mohou vnímat přednosti v šíři poskytovaných služeb a produktů k výrobě vína, v silné

⁶⁹ Vlastní zpracování

značce díky dlouhému dvacetiletému působení na trhu a v kvalitě nabízených produktů. Společnost má také kvalitní firemní kulturu, což dokazuje téměř nulová fluktuace zaměstnanců.

Data z tabulky č. 6 uvádějí, že je vhodné zaměřit se na silné stránky, které spočívají především ve stabilním růstu a aktivním rozšiřování portfolia zboží a služeb. Je možné reflektovat také zájem o zkvalitňování služeb.

W - Slabé stránky

Nejslabší stránkou jsou především vysoké náklady, které vyvolávají zároveň vyšší ceny ve srovnání s konkurencí. Společnost váže ve skladech relativně vysoký objem kapitálu, což snižuje dostupné peněžní přebytky. Další zápornou stránkou je fakt, že laboratoř společnosti vykazuje v rámci roku nestabilní vývoj tržeb a je potřeba s těmito výkyvy předem počítat.

O - Příležitosti

Největší příležitosti spočívají v kladném vývoji ekonomiky a rostoucím zájmu zákazníka o kvalitu. To v konečném důsledku přispívá k výrobě kvalitnějšího českého vína. Matice doporučuje zaměřit se na řešení výskytu pančovaného vína a na prostor, který na trhu vzniká v oblasti speciálních laboratorních analýz. Dle zpracovaného průzkumu se u zákazníků technologický rozvoj v této oblasti jeví jako žádaný.

T - Hrozby

Na společnost působí více hrozeb silnějšího rázu. Za největší hrozby lze považovat zdokonalující se konkurenci, která současně tlačí ceny dolů, a tak vzniká klesající vývoj cen na trhu. Při případném zvyšování počtu zaměstnanců spočívá velká hrozba v nevídaně nízké nezaměstnanosti v tuzemsku. Růst státních regulací, posilování koruny a náročné podmínky pro získání akreditace laboratoře jsou dalšími poměrně výraznými faktory, které mohou mít negativní dopad na činnost společnosti v budoucnu.

4 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Tato část práce se zabývá zpracováním návrhu plánu rozšíření obchodních aktivit společnosti BS vinařské potřeby s.r.o.

Návrhy budou vycházet ze získaných informací v analytické části, kterou shrnuje SWOT analýza. Ta pro kapitolu slouží jako opora, a jelikož práce pojednává o hledání nových způsobů dosažení výnosů pro společnost, bude vycházet především z část obsahující příležitosti.

Součástí návrhů je jejich zpracování v časovém harmonogramu, analyzování rizik, a nakonec jejich zhodnocení. + identifikace intervenčních oblastí

4.1 Koncepce rozšíření obchodních aktivit

Jako výstup dosažených informací při psaní této práce autor považuje za relevantní a přínosné společnosti navrhnout zavedení nového obchodního projektu, který se bude týkat následujících oblastí:

- rozšíření portfolia nabízených laboratorních analýz o vysoce specializované typy
- nápomoc pro řešení problematiky ředění vína vodou
- rozšíření zahraničního partnerství

Jde o koncept, který může zásadně pomáhat v procesu zkvalitňování českého vína a přinést společnosti v budoucnosti výnosy z nového prostředí. Vedlejším dopadem je přínos nových technologií a rozšíření partnerství v zahraničí.

Vybraná společnost vyhledává příležitosti, kam může svůj získaný kapitál výhodně investovat. Ze SWOT analýzy vyplývá, že v současnosti je pro společnost atraktivní možnost investic v oblasti speciálních laboratorních analýz a rozšíření škály poskytovaných služeb. Tím získá oproti konkurenci unikátnost.

4.2 Marketingová strategie

Se zavedením nové služby úzce souvisí marketingová činnost, jenž má za cíl nabídnout zákazníkům co největší přidanou hodnotu ve správný čas, vhodným způsobem a za optimální ceny.

K tvorbě marketingové strategie návrhu poslouží model marketingového mixu 7P, známého již z předchozích kapitol. Ještě před tím práce využije cíleného marketingu STP.

4.2.1 Cílený marketing

Segmentace trhu

Z pohledu segmentace trhu s vínem nás bude zajímat především vykonávající činnost jednotlivých subjektů. Trh lze dle této podmínky rozřadit do tří segmentů:

- Výrobci vína
- Distributoři vína
- Obojí

Tržní zacílení

Projekt je vhodné zacílit na segment zákazníků, kteří vykonávají výrobní i distributorskou činnost. Při zaměření na jeden segment platí forma koncentrovaného marketingu. Tito zákazníci mají ve srovnání se zbylými segmenty několik předností:

- Největší kapitál a tržní síla
- Největší počet jednotlivých vzorků vín
- Vysoký potenciál styku s nákupem pančovaného vína
- Nejvyšší technologická odbornost
- Vyšší pravděpodobnost zájmu o technologické novinky

Výběr tohoto segmentu zajistí nejvýnosnější variantu.

Tržní umístění

Smyslem tržního umístění je odlišení se od konkurence a schopností strhnout na sebe pozornost. Nabídka speciálních laboratorních analýz od BS vinařských potřeb se od konkurence odliší v těchto přednostech:

- Provedené analýz zahraniční laboratoří specializující se výhradně na vinařský trh
- Úspora v podobě nižší cenové nabídky
- Širší portfolio zprostředkovaných analýz

Pro dosažení těchto předností bude přizpůsobena marketingová strategie v podobě marketingového mixu a výběru správného zahraničního partnera.

4.2.2 Marketingový mix 7P

Produkt (Product)

Novým navrhovaným statkem k poskytnutí jsou speciální typy analýz zprostředkované pomocí zahraniční laboratoře. Jedná se o analýzy, které jsou u nás dostupné pouze omezeně, nebo vůbec.

Nejdříve je důležité rozhodnout o seznamu speciálních analýz, o které bude potenciálně u našich vinařů zájem. Následující tabulka obsahuje návrh s jedenácti druhy laboratorních rozborů, které provádí vybraný zahraniční partner. Je to seznam, který může český trh zaujat. Tyto typy analýz slouží k řešení problémů, se kterými se potýkají také naši vinaři. Přičemž jsou u nás výjimečné a některé nejsou dostupné vůbec. U každého rozboru je popis zmiňující přínos jeho provedení.

Tento obsah byl konzultován s odborníkem na laboratorní analýzy paní Ing. Hanou Proksovou, jenž působí jako vedoucí laboratoře vybrané společnosti.

Laboratorní rozbor	Popis
Kyselina glukonová	Znalost její hodnoty napomáhá při správném výběru managementu hroznů a vína.
Kyselina sorbová	Využívá se k zabránění růstu bakterií, plísní i kvasinek. V České republice se jako konzervanty smějí používat pouze v omezeném množství, a to do 200 mg/kg u vína.
Korky – kompletní kontrola	Jejich nezávadnost je velice důležitá při lahvování vína. Kompletní výstupní testy jsou potřebné jak pro prodejce korků, tak jejich zákazníky.
Metanol	Má ve víně zákonný limit a je kontrolován z důvodu jeho nelegálního přídatku.
Pesticidy	Mohou být přítomné ve víně pouze v omezené koncentraci, kontrola jejich obsahu je zvlášť důležitá u produkce bio vín, u kterých by se neměly pesticidy objevit vůbec.
Kovy-měď, železo, zinek	Ve víně se objevují ve formě zbytkových pesticidů, nebo jako důsledek špatných postupů při výrobě vína. Je lepší zkontrolovat obsah mědi ve víně před aplikací přípravků s obsahem mědi
Ochratoxin-a	Má také zákonný limit a je produkován houbami přítomnými na hroznech. Lze ho však najít i ve víně vyrobeném ze zdravých hroznů, které bylo kontaminováno zvenčí.
Biogenní aminy, lysozym, kasein a ovoalbumin	Patří mezi látky způsobující alergické reakce, proto musí být ze zákona jejich přítomnost uvedena na etiketě vína.
Syntetický glycerol, 3-Methoxy-1,2-Propanediolu, poměr izotopů kyslíku ve vodě	Jsou jedny z nejběžnějších ukazatelů nelegálního postupu při výrobě vína. Jejich hodnoty se porovnají s lokálními standardy u ostatních vín stejné odrůdy a ročníku a až poté se rozhoduje o výroku.
Malvidin diglukosid	Jeho přítomnost je indikátorem vzniku metanolu u vín vyrobených z hybridních odrůd
Infekce vína kvasinkami Brettanomyces	Je to stále rostoucí problém při výrobě vína. Důvodem jsou chemické změny (vyšší pH) ve víně a také schopnost tento problém rozpoznat.
Polyfenoly	výsledek výrobcům vína také pomůže při plánování výroby vína, zaměřit se na specifické a jejich požadované charakteristiky vyráběného vína.
Analýza pro export	Víno určené pro export by mělo mít certifikát o analýze. Pro jednotlivé země to mohou být odlišné analýzy.

Tabulka č. 7: Seznam navrhovaných laboratorních analýz společně s jejich popisem⁷⁰

⁷⁰ Vlastní tvorba

Cena (Price)

Další důležitým marketingovým nástrojem je tvorba cenové strategie. Jak již bylo zmíněno, trh se speciálními rozborů je u nás zatím natolik specifický, že je velmi řídko obsazen. To zvětšuje prostor s možnou manipulací cen při sestavování cenových nabídek.

Konkurent veřejně neposkytuje vlastní ceník. Důvodem je snaha o jeho případnou individualizaci. Obecně platí, že nabízené ceny se odvíjí na základě množství objednávek. V následující tabulce jsou uvedeny ceny speciálních analýz společnosti Eurofins, které se vztahují k nabídce pro společnost Proneco, s.r.o., která zprostředkovává služby dále svým zákazníkům jako subdodávku a ceník uvádí veřejně na vlastních internetových stránkách.

Laboratorní rozbor	Cena (Kč včetně DPH)
Syntetický glycerol	5 930,-
Methanol	1 210,-
Detekce přidané vody	11 010,-
Detekce přidané sacharózy	17 060,-
Alergeny	1 450,-
Pesticidy	6 050,-
Ochratoxin A	1 810,-

Tabulka č. 8: Ceny speciálních rozborů konkurenta ⁷¹

Relevantnost cen byla ověřena kontaktováním společnosti Eurofins za účelem vytvoření nezávislé cenové nabídky. Výsledkem byla nabídka, která se zásadně nelišila od cen v tabulce č.10. Některé rozborů byly naceněny jako mírně dražší a jiné jako levnější, avšak rozmezí nebylo nikdy vyšší než 5 %. Lze tedy usoudit, že tento konkurent pro střední a malé zákazníky příliš výrazně s cenami nemanipuluje a tabulku č. 5 je možné považovat za cenovou nabídku pro širokou veřejnost.

Proces cenotvorby a její strategie musí proběhnout ve vzájemné spolupráci s partnerem. Ještě před stanovením cen pro konečné zákazníky musí být vytvořena nabídka od

⁷¹ PRONECO - vinařské potřeby a technologie pro výrobu nápojů [online]. Copyright © [cit. 05-04-2017]. Dostupné z: http://www.proneco.cz/images/dokumenty/cenik_laborator_Eurofins.pdf

partnerské společnosti. Rozdílem mezi nákupními a prodejními cenami vznikne výnos pro společnost BS vinařské potřeby.

Navrhuji společnosti BS vinařské potřeby sestavovat finální ceny na základě modelu nákupní cena + plošně požadovaný výnos. Přínosnějším přístupem pro společnost je ceny sestavovat dle cen tržních. Takový model přináší tyto výhody:

- optimalizace výše výnosů na základě dat z trhu
- udržení vyšší tržní ziskovosti

Situaci zde ulehčuje jediný nabízející, jenž udává ceny tržní a může si dovolit nabízet je velmi vysoké. Navrhuji tedy sestavovat ceny služby tímto způsobem a náklady považovat až za sekundární veličinu.

Jelikož bude společnost v tomto odvětví nováček, doporučuji zavedení nižších cen o přibližně 7 až 13 % od konkurence. Nabídka tak zůstane výrazně zisková, ale pro zákazníky zároveň dostatečně atraktivní. Je vhodné ceny individualizovat, podobně jak to provádí konkurent. Je dobré nabídku intenzivněji přizpůsobovat prostřednictvím slev významnějším zákazníkům. Vzniknou tak lepší vztahy, které jsou pro službu klíčové.

Komunikace (Promotion)

Jako základní způsob podpory projektu v povědomí potenciálních zákazníků navrhuji jejich osobní navštěvování. Jelikož jde o zavedení nové technologie, musí se nejdříve vysvětlit efekt nových laboratorních analýz s důrazem na individuální potřeby zákazníka. Tímto způsobem je možné dosáhnout toho, že v kratším časovém období zákazník může službu posoudit jako přínosnou a nakoupit. Vedlejším kladným efektem činnosti je získání podrobnějších informací o současných potřebách vinařů.

Při obchodních návštěvách by měl mít obchodní zástupce materiál, který se zákazníkovi ponechá. Může se jednat o leták, který bude obsahovat nejdůležitější informace. Mezi ně se řadí portfolio nabízených analýz, představení partnera a kontakt. Jeho účelem není pouze informovat, ale také později nabídku a návštěvu připomínat.

Jako další podpora projektu může fungovat jeho představení na pravidelně pořádaném semináři. Bylo by vhodné spojit tuto událost s návštěvou zástupce z partnerské

společnosti. To by umožnilo představit partnerskou společnost a zvýšit její důvěryhodnost. Dále doporučuji zařadit nabídku speciálních rozborů na internetové stránky společnosti do sekce „Laboratoř“ a informovat o novince na sociálních sítích prostřednictvím článku, newsletteru a videa.

Distribuce (Place)

Jak již bylo v části „komunikace“ popsáno, službu bude zákazníkům nabízet obchodního zástupce.

Jelikož se jedná o prémiovou službu, měl by tomu odpovídat i nabízený servis. Po vytvoření objednávky doporučuji veškeré vzorky na jižní Moravě osobně vyzvedávat a nabídnout tak zákazníkovi komfort jako přidanou hodnotu. Jelikož se pravděpodobně jedná o službu využívanou s nižší frekvencí, lze očekávat, že svážení vzorků příliš časté. Tato činnost vytvoří relativně nízký náklad a umožní zákazníka znovu osobně navštívit a vybudovat tak bližší vzájemný vztah.

Partnerská společnost Laboratorio Polo disponuje informačním systémem, do nějž se ukládají veškeré informace o dění s přijatými vzorky v průběhu zpracování. Zákazník tak má možnost nahlížet na průběh zpracování jednotlivých analýz a zjišťovat jednoduchým způsobem aktuálnost informací. Webové prostředí však vyžaduje znalost anglického jazyka.

Zaměstnanci (Personnel)

Lidé jsou klíčovým faktorem úspěchu. Je velmi důležité, aby zaměstnanci partnerských subjektů navázali vzájemné vztahy ještě před samotným zavedením návrhu. Lze očekávat, že spolu budou spolupracovat a komunikovat prostřednictvím hovorů a internetu. Všechny procesy by měly být zaměstnancům vysvětleny současně s objasněním podmínek a pravidel. Proto doporučuji, aby navštívili společnosti vzájemně ti zaměstnanci, které změny zasáhnou.

Zřejmě nejdůležitějším lidským zdrojem bude nový zaměstnanec věnující se obchodu u nás. Bude jej potřeba zaškolit, obeznámit s veškerými informacemi vztahujícími se

k oběma společnostem. Především však musí znát detaily o celé nabízené službě. Je vhodné, aby tyto procesy byly zpracovány důkladně a měly by zahrnovat také školení u partnerské společnosti. Jedná se totiž o zaměstnance, který bude za celou zavedenou službu vystupovat před jejími zdroji, tedy zákazníky. Tyto úkoly by měl zabezpečit jeho vedoucí a postarat se o správný výsledek.

Procesy (Process)

Pro provedení objednávky bude vhodné zřídit objednávací list, který bude mimo jiné obsahovat identifikaci zasílaných vzorků a požadované laboratorní analýzy. Tento list musí být formulován zřetelně, protože jej bude vyplňovat samotný zákazník. Poté proběhne vyzvednutí zakázky a evidence v interním informačním systému společnosti BS vinařské potřeby.

Po přijetí zakázky proběhne zabalení vzorků společně včetně objednávacího listu. Zásilka bude poté zaslána vybraným přepravním. Ten se již postará o veškeré procesy od vyzvednutí zásilky až po přijetí do partnerské společnosti v Itálii.

O přijetí zásilky bude partner informovat zákazníka e-mailem, který bude také obsahovat přihlašovací údaje k online sledování zpracování vzorků.

Po výsledném zpracování bude zaslán výsledný protokol s elektronickým podpisem přímo na email zákazníkovi. V případě, že nebude potřeba žádné konzultace, bude se zakázka považovat za uzavřenou.

Materiální prostředí (Physical evidence)

Jelikož se jedná o službu zprostředkovanou ze zahraničí, zákazník nebude moci nahlížet do prostředí laboratoře či společnosti. Nebude ve styku s žádným externím prostředím a služba se bude vykonávat bez jeho fyzické přítomnosti. Je úkolem obchodního zástupce, aby zákazníka dostatečně přesvědčil o kvalitě a spolehlivosti partnerské společnosti.

4.3 Síly inicializující změny

Síly působící pro změnu

Vybrané organizaci se ekonomicky daří, chce neustále rozšiřovat obchodní aktivity. Vinařský sektor se však jeví jako úzce specializovaný a společnost v prodeji vinařských potřeb v České republice nemá příliš kam růst bez nutnosti velmi náročných investic do nemovitostí, strojů a zaměstnanců. Při respektování těchto podmínek se nabízí možnost rozvoje obchodních aktivit pomocí dovozu nových služeb a technologií, které fungují ve vinařsky vyspělejších státech. Toho je možné dosáhnout mezinárodní kooperací se zahraničním partnerem.

Dle výsledků z analýzy obecného okolí je zřejmé, že vinařský trh se v dnešní době potýká s problematikou pančovaného vína a náš trh se doposud nedokázal přizpůsobit natolik, aby vznikl dostatek prostředků pro boj s touto nelegální činností. Tento jev má tyto negativní dopady:

- spotřebitelé kupují znehodnocené víno
- z důvodu vniklých úspor pančováním je víno ze zahraničí levnější
- čeští vinaři mají nižší výdělky
- prodejcům hrozí vysoké pokuty a veřejné skandály
- dovozem odchází více kapitálu do zahraničí

Problém nevědomého a nechtěného nákupu takového vína lze řešit zprostředkováním obrany pro české distributory. K tomu mohou sloužit speciální laboratorní analýzy, které identifikují, zda víno bylo pančované, či nikoliv. Motivem nákupčího kontrolovat pořízené víno je hrozba pokuty ve výši 50 milionů korun a vznik aféry s následným snížením renomé a image značky.

Analýzy, umožňující odhalit pančované víno jsou vysoce specializované a v České republice nevídaně drahé. Mimo vysoké náklady na provedení takových analýz k tomu přispívá fakt, že na českém trhu existuje pouze jeden nabízející. Lze tvrdit, že v tomto odvětví funguje monopol. Bariéry bránící vstupu dalších společností jsou vysoká cena na pořízení potřebných přístrojů do laboratoře a malý trh, který v současnosti stěží takovou investici splatí.

Zahraničnímu partnerovi s možností provedení takových laboratorních analýz se otvírá možnost využít svých kapacit na našem trhu. To vyvolá zvýšení jeho výnosů. Společnost BS vinařské potřeby zase může zúžitkovat svůj rostoucí kapitál.

Síly působící proti změně

V rámci tohoto návrhu působí také negativní síly. Jedná se o časově náročný projekt, zejména jeho celková příprava a zavedení.

Požadovaný přínos není zaručený. Může se objevit neochota zaměstnanců přijmout změnu. Jedna z nelehkých podmínek úspěchu je probudit zákazníkův chtíč využívat novou technologii. Vzniká hrozba nepochopení přínosu nové služby a její odmítnutí.

Další síla působící proti zavedení změny je závislost projektu na zahraniční spolupráci. Je nutné nalézt správného obchodního partnera. V průběhu zakázek bude vznikat velký vliv partnera na chod služby. V případě selhání se bude negativní dojem zákazníka odrážet především na značce BS vinařské potřeby.

4.4 Identifikace intervenčních oblastí

Zavedení návrhu bude mít vliv na oblasti shrnuté v této kapitole. S tím je potřeba počítat a uzpůsobit okolnosti tak, aby postupná implementace mohla být plynulá a bez zbytečných prodlev, nebo chyb.

Zahraniční partnerství

Nejdříve je potřeba zajistit výběr zahraničního partnera, který bude pro projekt nejvhodnější. Je vhodné provést průzkum zahraničních trhů s laboratořemi a jejich nabízenými cenami. Po výběru bude následovat zintenzivnění vztahů a zaměstnanci absolvují zahraniční cesty za účelem vyjednání podmínek.

S vybranou společností bude nezbytné uzavřít novou smlouvu o partnerství. Ta bude konkretizovat veškeré podmínky spolupráce. Je vhodné, aby společnost BS vinařské potřeby vyjednala podmínku, kdy bude výhradním dodavatelem vzorků vína z České republiky. Společnost se tak do budoucna ochrání před možnými komplikacemi s partnerem a spolupráce si udrží svoji unikátnost.

Marketingová a obchodní činnost

Zákazníci se o nově nabízené službě musí dozvědět. Marketing je při rozvoji nových obchodních aktivit nezbytnou složkou. Marketingové oddělení se bude zejména při zavádění úzce podílet na úspěchu projektu.

V rámci vyvolaných změn marketingové činnosti se zvýší počet výjezdů obchodních zástupců k zákazníkům. Návrh lze také podpořit propagačními materiály. V neposlední řadě je vhodné informovat o zavádění novinky na sociálních sítích a na webových stránkách. Díky návštěvě internetového obchodu za účelem provedení nákupu se zákazník dozví o nových možnostech, které se mu nabízejí.

Oddělení chemické laboratoře

Laboratoř může plnit především funkci přijímání vzorků. V případě nedostatečného vybavení na provedení žádané analýzy bude zákazníkovi navrženo zaslání vzorků zahraničnímu partnerovi. Součinnost laboratoře je tedy nezbytná.

Vedoucí oddělení chemické laboratoře by mohl celý projekt vést, jelikož jeho odbornost a znalosti se intenzivně vztahují k navrhované službě. Hlavním úkolem bude řídit jednotlivé procesy zahrnující bezproblémové vyřízení objednávky. Také může figurovat v případě nejdůležitějších jednání jako technologická podpora pro obchodního zástupce.

V rámci návrhu bude muset být také mírně přizpůsoben informační systém, který eviduje všechny obchodní případy laboratoře.

Obchodní zástupce

V rámci uskutečnění obchodních návštěv bude potřeba pracovní síla. Současní obchodní zástupci již nemají z časového hlediska dostačující prostor pro jejich uskutečnění. Je potřeba zaměstnat nového zaměstnance, který bude mít tuto oblast zašitovat. Lze však předpokládat, že náplň práce nebude na plný úvazek dostačující. Vzniká tak možnost zaměstnat obchodního zástupce na plný úvazek za podmínky, že zbytek prostoru bude věnovat zaběhlým obchodním činnostem jako ostatní obchodníci. Nejefektivnější volbou však může být získání zaměstnance na poloviční úvazek. Výborně může posloužit student vysoké školy zemědělského či ekonomického oboru. Jeho pozitiva lze vnímat ve vysoké ochotě učit se a získávat nové zkušenosti, v dobré vybavenosti cizím jazykem, a především ve vyvolání nižších nákladů.

4.5 Výběr partnerské společnosti

Výběr správného partnera patří mezi úkoly, které jsou klíčové pro dosažení úspěchu. Tento partner bude vykonávat laboratorní činnost. Veškeré dosažené výsledky musí být maximálně přesné, aby bylo zachováno kladné renomé společnosti BS vinařské potřeby s.r.o. Je důležitá také spolehlivost v dodržování stanovených termínů analýz.

Následuje výběr možných zahraničních laboratoří, které mohou provádět speciální laboratorní rozborů vína.

4.5.1 Vybrané možné partnerské společnosti

Höhere Bundeslehranstalt und Bundesamt für Wein - und Obstbau

Jedná se o rakouský úřad pro vinařství a ovocnářství společně s vysokou školou, který dohlíží na kvalitu tamního vína prostřednictvím vlastní laboratoře. Nesporným kladem je fakt, že je organizace vzdálena pouze hodinu cesty automobilem. To eventuelně přispěje k vytvoření užších vztahů a lepší vzájemné kooperace. Zároveň rakouská nátura je nám relativně blízká a vyznačuje se vysokou spolehlivostí. Společnost se díky svému dlouholetému působení na vyspělém trhu jeví jako zkušená.

Mezi zápory této volby patří zázemí laboratoře, které je sice pro speciální analýzy široké, nicméně chybí přístroje provádějící rozborů identifikující pančování vína. Právě o tento speciální rozbor je u nás potenciálně nejvyšší zájem. Zároveň je laboratoř situována ve velmi vyspělé ekonomice, která se vyznačuje vyššími náklady na provoz, a tedy i vyššími cenami.

Laboratorio Polo s.r.l.

Při řešení výběru partnera může padnout volba na italskou společnost Laboratorio Polo s.r.l., která dominuje svým obrovským zázemím. Společnost působí v severní Itálii, kde je trh se speciální analýzy výrazně rozvinutější. Při provádění běžných analýz garantují 24 hodin na dodání výsledků.

Kontrola výsledků analýz je u této společnosti velice důsledná. Každý výsledek je hlídán nejdříve zaměstnancem a poté systémem dohlížejícím na hodnoty dle statistik z minulosti. Pokud má výsledek vysokou odchylku, provede další kontrolu správnosti operátor. Laboratoř provádí 5 000 analýz denně a společnost je jediným držitelem mezinárodní akreditace v analýzách korků v Evropě. To potvrzuje její unikátnost v mezinárodním měřítku. V Itálii jsou speciální analýzy běžněji dostupné a jejich ceny jsou ve srovnání s rakouskými nižší. Dalším důležitým faktorem je možnost provádění nepřijatelnějšího souboru analýz, který potvrdí přítomnost pančování vína. Jedná se o kombinaci analýz cyklických diglyceridů, 3-Methoxy-1,2-Propanediolu, poměru izotopů kyslíku ($^{18}\text{O}/^{16}\text{O}$) ve vodě (^{18}O) a syntetického glycerolu.

Naopak jako negativum tohoto partnerství lze považovat teritoriální vzdálenost. To například zvyšuje náklady na cestování. Další negativum se vztahuje k odlišnějším kulturním zvyklostem. Především je však třeba zahrnout dražší přepravné vzorků, které bude zároveň časově náročnější. Tento náklad se zahrne do finální ceny služby a oproti první variantě ji patřičně navýší.

4.5.2 Zhodnocení výběru partnerské společnosti

Pro srovnání potenciálních partnerů bylo vybráno osm analýz. Kontaktováním obou společností se podařilo získat jejich ceny, které jsou určeny pro subdodavatelskou činnost.

Typ analýzy	Ceny (Kč, včetně DPH)	
	Laboratoř v Rakousku	Laboratoř v Itálii
A-ochratoxin	1 827,-	1 488,-
Pesticidy	3 315,-	4 112,-
Těžké kovy (železo + měď)	659,-	930,-
Alergeny	1 495,-	1 147,-
Albumin	1 895,-	1 547,-
Methanol	1 516,-	917,-
Syntetický glycerol	Neprovádí	2 350,-
Detekce přidané vody (3-Methoxy-1,2-Propanediolu, poměr izotopů kyslíku ve vodě)	Neprovádí	4 050,-

Tabulka č. 9: Srovnání cen potenciálních partnerů ⁷²

Z tabulky je zřejmé, že u varianty italské společnosti Laboratorio Polo jsou ceny mírně lepší. Nespornou výhodou je možnost provádět analýzy syntetického glycerolu a detekovat přidanou vodu.

Problém spojený se zvýšenými náklady na přepravu vzorků kvůli velké vzdálenosti lze minimalizovat výběrem správného dopravce. Vhodná volba je společnost Delibarry Inc., která si zabalené vzorky vyzvedne přímo u adresáta a přiveze až k příjemci do Itálie.

⁷² Vlastní zpracování

Termín dodání od vyzvednutí	Cena (Kč)
Do 7 dnů	445
Do 24 hodin	1 375

Tabulka č. 10: Ceny dopravce do Itálie⁷³

Ceny se vztahují k celkové zásilce a tento náklad se tedy přičítá ke všem zasílaným vzorkům dohromady. Pro tuto cenovou kategorii platí váhový limit 3 kg, což znamená přibližně 10 vzorků vína. Ceny jsou ve srovnání s ostatními dostupnými přepravci lákavé a navýšení nákladů není natolik dramatické.

Na základě zhodnocení navrhuji společnosti BS vinařské potřeby s.r.o. rozvinout své obchodní aktivity ve spolupráci s italskou společností Laboratorio Polo s.r.l.

4.6 Harmonogram činností

Tato kapitola se věnuje vzájemně navazujícím úkolům, které je potřebné splnit pro dosažení pozitivních výsledků navrhované změny. Jejich sled je znázorněn v tabulce č.11 harmonogram činností, v níž autor odhaduje délku trvání jednotlivých navrhovaných činností. Při tomto odhadu byly použity tyto hodnoty:

A = optimistický odhad počtu dnů trvání; M = nejpravděpodobnější odhad počtu dnů trvání; B = pesimistický odhad počtu dnů trvání

$$t_e = \frac{a+4m+b}{6} = \text{výsledný odhadovaný počet dnů trvání}$$

⁷³ Delibarry Podrobnosti o objednávce [online] 2017. [2017-03-19]. Dostupné na: <https://www.delibarry.com/>

4.6.1 Harmonogram činností

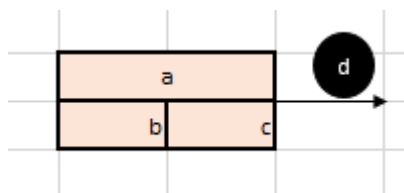
Č. ČINNOSTI	PŘEDMĚT ZMĚNY	KDO SE NA ZMĚNĚ PODÍLÍ	ČASOVÉ ROZMEZÍ (dny)			
			A	M	B	Te
1.	Schválení projektu	Majitel	1	2	6	3
2	Představení projektu zaměstnancům	Majitel	1	1	2	1
3	Uzavření partnerství	Majitel	5	9	14	9
4	Rozdělení rolí v návrhu	Majitel	1	2	6	3
5	Nábor nového zaměstnance	Majitel a vedoucí	7	14	25	15
6	Uzavření spolupráce s doručovatelem	Nový zaměstnanec	1	3	5	3
7	Školení nového zaměstnance	Partner, vedoucí	3	4	5	4
8	Tvorba ceníku služeb	Vedoucí a nový zaměstnanec	2	4	6	4
9	Přizpůsobení evidence v IS	Vedoucí a IT	1	2	4	2
10	Tvorba propagačních materiálů	Marketingové oddělení	2	4	5	4
11	Editace webových stránek	Marketingové oddělení	1	2	3	2
12	Tvorba databáze zákazníků	Nový zaměstnanec	1	3	7	3
13	Zahájení návštěv	Nový zaměstnanec	90	90	90	90
14	Zpracování výsledků	Nový zaměstnanec	2	4	5	4
15	Vyhodnocení	Majitel	1	3	5	3
16	Sdělení vyhodnocení obchodnímu partnerovi	Majitel	1	1	2	1

Tabulka č. 11: Harmonogram činností ⁷⁴

Po uplynutí tří měsíců od zahájení obchodní činnosti doporučuji zhodnotit přínosy návrhu. V tomto bodě se bude na základě zpracovaných výsledků rozhodovat, zda v činnosti pokračovat, nebo projekt ukončit. Samotné rozhodnutí poté bude prezentovat majitel společnosti, kterým obeznámí také partnera.

V rámci návrhu harmonogramu činností je také vypracován síťový graf, jenž zobrazuje návaznosti jednotlivých činností a zdůrazňuje kritickou cestu pomocí červených polí. Zde je stručný popis síťového uzlu.

⁷⁴ Vlastní zpracování



Obrázek č. 5: Síťový uzel⁷⁵

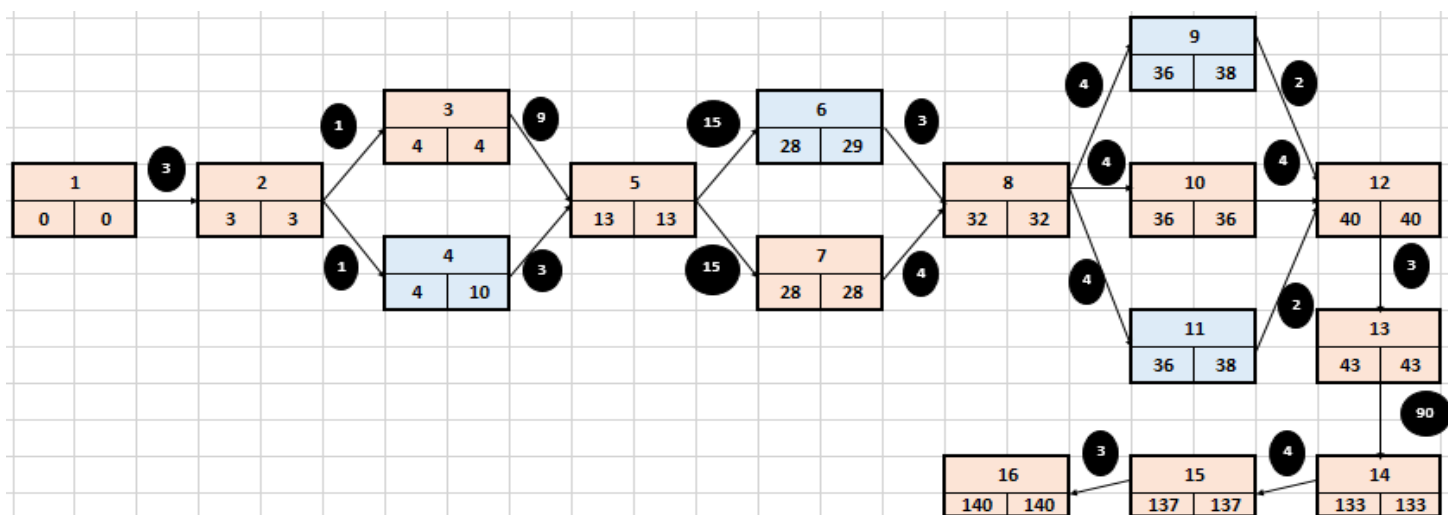
a=pořadí činnosti

b=možný konec

c=možný začátek

d=trvání činnosti

Následuje vytvoření síťový graf s červenými poli, které značí kritickou cestu.



Graf č. 9: Síťový graf⁷³

4.6.2 Rezervy

Následující tabulka znázorňuje nejdříve možné a nejdříve přípustné začátky a konce jednotlivých činností. Současně pojednává o vzniklých rezervách volných, nezávislých a celkových.

⁷⁵ Vlastní zpracování

RC – rezerva celková

RV – rezerva volná

RN – rezerva nezávislá

Č. ČINNOSTI	Č. NAVAZUJÍCÍ ČINNOSTI	TRVÁNÍ	NEJDŘÍVE MOŽNÝ		NEJDŘÍVE PŘÍPUSTNÝ		RC	RV	RN
			ZAČÁTEK (ZM)	KONEC (KM)	ZAČÁTEK (ZP)	KONEC (KP)			
1	2	3	0	3	0	3	0	0	0
2	3	1	3	4	3	4	0	0	0
2	4	1	3	4	9	10	6	0	0
3	5	9	4	13	4	13	0	0	0
4	5	3	4	7	10	13	6	6	0
5	6	15	13	28	14	29	1	0	0
5	7	15	13	28	13	28	0	0	0
6	8	3	28	31	29	32	1	1	0
7	8	4	28	32	28	32	0	0	0
8	9	4	32	36	34	38	2	0	0
8	10	4	32	36	32	36	0	0	0
8	11	4	32	36	34	38	2	0	0
9	12	2	36	38	38	40	2	2	0
10	12	4	36	40	36	40	0	0	0
11	12	2	36	38	38	40	2	2	0
12	13	90	40	43	40	43	0	0	0
13	14	4	43	133	43	133	0	0	0
14	15	3	133	137	133	137	0	0	0
15	16	1	137	140	137	140	0	0	0

Tabulka č. 12: Rezervy ⁷⁶

V rámci celkových časových rezerv vzniká celkem u osmi činností prostor pro posunutí, aniž by byl ovlivněn plánovaný termín sdělení vyhodnocení projektu partnerovi. Čtyři činnosti, u kterých vzniká rezerva volná, lze posunout, aniž by byla ovlivněna navazující činnost. U žádné z nich nevzniká nezávislá rezerva. Činnosti, které nemají žádnou celkovou rezervu musí být splněny ve vyznačené době trvání, aby nenarušily celkový plán s jednotlivými termíny.

⁷⁶ Vlastní zpracování

4.7 Analýza rizik

U zavádění nového návrhu zpravidla vzniká určité riziko. Pro jeho správné posouzení je nezbytné zvažovat také vznik možných negativní scénářů.

4.7.1 Identifikace rizika

Celkem bylo identifikováno deset různých rizik. Shrnuje je následující tabulka včetně jednotlivých scénářů.

Číslo rizika	Riziko	Scénář
1	Ztráta partnera	Hledání nového zahraničního partnera
2	Změna vedení	Nižší přísun investic, uzavření projektu
3	Změna podmínek u dopravce	Zvýšení nákladů na transport, zvýšení dodacích lhůt
4	Ztráta obchodního zástupce	Změna rolí, hledání nového zaměstnance
5	Nízký zájem o služby	Finanční problémy, uzavření projektu
6	Nová konkurence	Pokles tržeb, finanční problémy
7	Nedodržení termínů od partnera	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze
8	Nedodržení termínů od dopravce	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze
9	Předání nekorektních výsledků	Ztráta zákazníka, ztráta renomé, negativní recenze
10	Cenová válka	Pokles zisků, úprava ceníku

Tabulka č. 13: Rizika ⁷⁷

4.7.2 Hodnocení rizika

Rizika jsou ohodnocena kvalitativní metodou. Pro určení hodnoty rizika je stanovena následující stupnice klasifikace:

Rozmezí	Pravděpodobnost	Dopad
<0,1-2>	Velmi nepravděpodobné	1
<2,1-4>	Výjimečně možné	3
<4,1-6>	Běžně možné	6
<6,1-8>	Velmi pravděpodobné	8
<8,1-10>	Bezmála jisté	10

Tabulka č. 14: Stupnice klasifikace rizik ⁷⁸

⁷⁷ Vlastní zpracování

⁷⁸ Vlastní zpracování

Následně jsou uvedeny rizika s odhadovanou pravděpodobností a dopadem na základě stupnice klasifikace rizik. Následně je součinem vypočtena hodnota rizika, jenž posuzuje jeho závažnost.

Číslo riz.	Riziko	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Ztráta partnera	Hledání nového zahraničního partnera	2	1	2
2	Zhoršení finanční situace podniku	Nižší přísun investic, uzavření projektu	3	3	9
3	Změna podmínek u dopravce	Zvýšení nákladů na transport, zvýšení dodacích lhůt	5,3	6	31,8
4	Ztráta obchodního zástupce	Změna rolí, hledání nového zaměstnance	4	3	12
5	Nízký zájem o služby	Finanční problémy, uzavření projektu	7	8	56
6	Nová konkurence	Pokles tržeb, finanční problémy	8,4	10	84
7	Nedodržení termínů od partnera	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze	3,5	3	10,5
8	Nedodržení termínů od dopravce	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze	2,5	3	7,5
9	Nesprávné výsledky analýz	Ztráta zákazníka, ztráta renomé, negativní recenze	2	1	2
10	Cenová válka	Pokles zisků	5,8	6	34,8

Tabulka č. 15: Hodnoty rizik ⁷⁹

Za účelem zvýšení přehlednosti závažnosti rizik byly vytvořeny kategorie rizik běžných, závažných a kritických.

Kategorie rizika	Interval rizika
Běžné	<0-30>
Závažné	<30,1-60>
Kritické	<60,1-100>

Tabulka č. 16: Kategorie rizik ⁸⁰

⁷⁹ Vlastní zpracování

⁸⁰ Vlastní zpracování

Dle zvolených intervalů rizik proběhla jejich kategorizace. Následují tři tabulky znázorňující obsah jednotlivých intervalů rizik.

Běžná rizika					
Číslo riz.	Riziko	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Ztráta partnera	Hledání nového zahraničního partnera	2	1	2
2	Zhoršení finanční situace podniku	Nižší přísun investic, uzavření projektu	3	3	9
4	Ztráta obchodního zástupce	Změna rolí, hledání nového zaměstnance	4	3	12
7	Nedodržení termínů od partnera	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze	3,5	3	10,5
8	Nedodržení termínů od dopravce	Prodloužení lhůty výsledků, ztráta renomé, negativní recenze	2,5	3	7,5
9	Nesprávné výsledky analýz	Ztráta zákazníka, ztráta renomé, negativní recenze	2	1	2

Tabulka č. 17: Běžná rizika ⁸¹

Závažná rizika					
Číslo riz.	Riziko	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
3	Změna podmínek u dopravce	Zvýšení nákladů na transport, zvýšení dodacích lhůt	5,3	6	31,8
5	Nízký zájem o služby	Finanční problémy, uzavření projektu	7	8	56
10	Cenová válka	Pokles zisků	5,8	6	34,8

Tabulka č. 18: Závažná rizika ⁸²

⁸¹ Vlastní zpracování

⁸² Vlastní zpracování

Kritická rizika					
Číslo riz.	Riziko	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
6	Nová konkurence	Pokles tržeb, finanční problémy	8,4	10	84

Tabulka č. 19: Kritická rizika⁸³

Na základě tohoto postupu lze označit za nejzávažnější riziko vznik nové konkurence. Doposud se totiž jedná o extrémně řídké obsazený trh a vysoké zisky mohou lákat nové společnosti pro vstup do odvětví. Mezi závažná rizika patří cenová válka s konkurentem, což by vedlo ke snižování zisků. Dále do této kategorie patří riziko nedostatečného zájmu o službu a změna podmínek od dopravce. Především těmto rizikům by se měla společnost věnovat.

4.7.3 Snižování rizik

Snižování rizik je prováděno návrhem opatření minimalizující jejich dopady, respektive minimalizující pravděpodobnosti jejich výskytu.

Nová konkurence

Nová konkurence může na trh kdykoliv zavítat. Zřejmě nejlepší zbraní je mít mezi zákazníky kvalitní renomé a nabývat s nimi intenzivních vztahů. Společnost si tak zvýší šance, že zákazníci setrvají u stejného dodavatele služby a nebudou mít stimul pro jeho obměnu. Dále by měla být služba v průběhu fungování neustále zkvalitňována na základě potřeb vinařů, aby byla zachována patřičná jedinečnost. Může se jednat například o zkracování časových lhůt pro dodání výsledků.

⁸³ Vlastní zpracování

Změna podmínek u dopravce

Aby se společnost kryla před případnými změnami v cenách přepravy od přepravce, je zapotřebí sjednat smlouvu, která bude tyto vlastnosti fixovat na určitou dobu a bude možné vyhnout se výkyvům.

Nízký zájem o služby

Zájem o službu lze zvýšit nárůstem marketingových aktivit a uvedením slevové akce pro první zakázky. Cílem je naučit prodejce vína vnímat nové údaje o produktech a navyknout ho na speciální laboratorní analýzy.

Cenová válka

Boj s konkurenty může probíhat formou postupného snižování cen, to však bude snižovat ziskovost trhu se speciálními vinařskými analýzami a ve výsledku na tom ztratí všichni nabízející. Lepší způsob boje je rozšiřovat portfolio analýz a zvyšovat kvalitu tak, aby společnost nebyla natolik závislá na nízké ceně. Je tedy potřeba nalézt způsob, jak se odlišit.

Ztráta partnera

Projekt je do velké míry závislý na italském partnerovi a jeho ztráta by pro projekt mohla mít fatální následky. Společnost by měla mít zájem o zvyšování intenzity vztahů, aby spolupráce správně fungovala. Může se tím dosáhnout například častějšími návštěvami, nebo frekventovanější vzájemnou komunikací.

Zhoršení finanční situace podniku

Tržby společnosti mohou například kvůli přírodním katastrofám náhle výrazně klesnou, což by zapříčinilo zvýšení opatrnosti v investování, nebo celkové odmítnutí investovat. Společnost takovou situaci může řešit pomocí půjčky, nebo vyhledat finanční zdroj jinde, například nalezením investora.

Ztráta obchodního zástupce

Zaměstnanec, který si vytvoří vztahy se zákazníky, je pro projekt následně velmi důležitý. Jeho motiv pro odchod ze zaměstnání lze snižovat benefity za odvedenou práci, nebo například nabídnout podíl na obratu, který svou činností pro společnost získá. Obecně lze

zvyšovat satisfakci zaměstnance také příjemným pracovním kolektivem a vhodnou firemní kulturou, ty jsou však v našem případě už zvládnuty na vysoké úrovni.

Nedodržení termínů od partnera

Toto riziko by mělo dopad na snížení věruhodnosti, intenzity vztahů se zákazníky a renomé společnosti. Slíbené podmínky je nutné vždy dodržet a vzhledem k zákazníkovi být co nejpředvídatelnější. Zahrnutí dodacích lhůt do partnerské smlouvy je žádané, společnost tak bude moci sjednaným způsobem odškodnit negativní dopady.

Nedodržení termínů od dopravce

Proti tomuto riziku se dá bojovat opět pomocí sjednání smlouvy. Ta bude dopravce adekvátně penalizovat v případě porušení dohody, čímž se zvýší motivace pro jejich splnění.

Nesprávné výsledky analýz

Pravděpodobnost vzniku protokolu s nesprávnými výsledky by mělo být minimální, protože za ně partner ručí. Nicméně zvýšit spolehlivost je možné přidáním dalšího kontrolního procesu, ať už prostřednictvím stroje či zaměstnance.

4.7.4 Zhodnocení snížení rizik

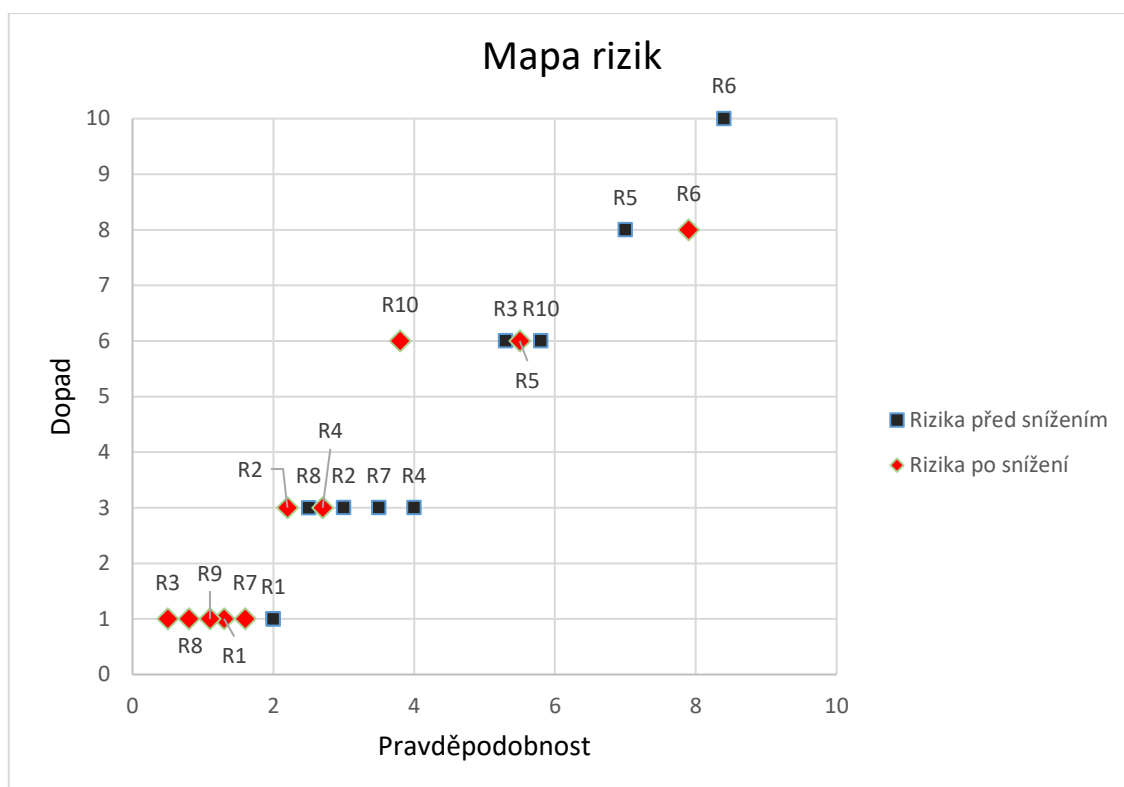
Následující tabulka reflektuje procesy snižování rizik.

Č. rizika	Riziko	Navrhované opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Ztráta partnera	Časté vzájemné návštěvy, zintenzivňovat vztahy	1,3	1	1,3
2	Zhoršení finanční situace podniku	Půjčka, investor	2,2	3	6,6
3	Změna podmínek u dopravce	Uzavření smlouvy na dobu určitou	0,5	1	0,5
4	Ztráta obchodního zástupce	Motivace benefity, podílem na tržbách	2,7	3	8,1
5	Nízký zájem o služby	Posílit marketing, první analýzy ve slevě	5,5	6	33
6	Nová konkurence	Zvyšovat renomé, častější návštěvy u zákazníků	7,9	8	63,2
7	Nedodržení termínů od partnera	Zahrnout podmínky dodání do společné smlouvy	1,6	1	1,6
8	Nedodržení termínů od dopravce	Zahrnout podmínky dodání do společné smlouvy	0,8	1	0,8
9	Nesprávné výsledky analýz	Posílit kontrolu u partnera	1,1	1	1,1
10	Cenová válka	Rozšířit portfolio analýz a zvýšit kvalitu	3,8	6	22,8

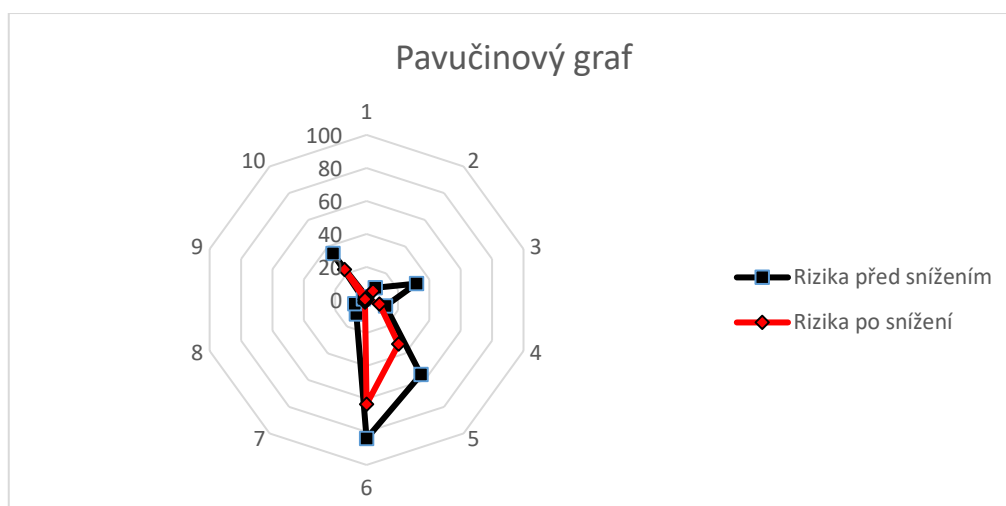
Tabulka č. 20: Zhodnocení snížení rizik⁸⁴

Z níže uvedených dvou grafech lze pozorovat snížení hodnot jednotlivých rizik. U prvního grafu znázorňují černé čtverce rizika před jejich snížením, červené kosočtverce zase rizika po jejich snížení.

⁸⁴ Vlastní zpracování



Graf č. 10: Mapa snížení rizik ⁸⁵



Graf č. 11: Pavučinový graf snížení rizik ⁸⁶

⁸⁵ Vlastní zpracování

⁸⁶ Vlastní zpracování

4.8 Zhodnocení návrhů

V rámci návrhu je vždy zapotřebí zvážit jeho dopady. Práce se zabývá návrhem, který má za cíl především rozšířit obchodní aktivity společnosti BS vinařské potřeby, nicméně jeho dopady jsou mnohem širší.

Zhodnocení návrhu je rozděleno do dvou podkapitol, aby bylo možné provedení z pohledu trhu a posléze z pohledu společnosti.

4.8.1 Dopady na trh

Smyslem návrhu zprostředkování speciálních laboratorních analýz ze zahraničí není pouze zlepšení pozice vybrané společnosti z pohledu ekonomiky a trhu, i přestože to je jeho hlavním cílem. Jeho vedlejším smyslem je také zlepšit a narovnat český trh s vínem.

Zavedením návrhu zprostředkování této služby společnost pravděpodobně dosáhne těchto několika změn na trhu:

- zvýšení kvality českého vína pomocí nových technologií
- snazší kontrola zahraničních dodavatelů
- dostupnější nápomoc v boji se zločinem
- redukce množství pančovaného vína umožní získat českým vinařům vyšší výnosy
- technologický rozvoj našeho trhu

Všechny body jsou pro český trh pozitivní a přispívají ke zlepšení vinařského prostředí. Pro vinaře ve finále přinese narovnání trhu společně s možností získání vyšších výnosů, pro konečného spotřebitele zase kvalitnější víno.

4.8.2 Dopady na podnik

Dopady pro podnik mohou být kladné, ale v případě neúspěchu také záporné. Jejich zhodnocení lze v případě úspěchu shrnout v následujících bodech:

- růst počtu zákazníků
- zlepšení image společnosti
- možnost reinvestovat získaný kapitál
- ekonomický přínos

V případě neúspěšné varianty bude mít návrh negativní následky výhradně na ekonomickou oblast organizace, a to ve formě ušlého zisku z možnosti investice do jiné oblasti a zvýšených nákladů spočívajících v zavedení návrhu.

Pro ekonomické zhodnocení návrhu je provedena kalkulace odhadovaných nákladů a výnosů. Tato aktivita zahrnuje zavedení návrhu a jeho tříměsíční provoz, jenž končí rozhodnutím majitele společnosti o pokračování či uzavření projektu a jeho oznámení zahraničnímu partnerovi.

Náklady

Obsah tabulky s náklady se vztahuje ke společnosti BS vinařské potřeby s.r.o. a vychází do značné míry z tabulky č.11: Harmonogram činností. Výše nákladů jsou ohodnoceny odhadem. Je nutné brát zřetel na fakt, že uvedené náklady v jednotkách Kč jsou orientační.

Činnost	Vyvolaný náklad	Kč
Řízení projektu vedením	90 hodin	36 000,-*
Obchodní činnost	300 hodin	30 000,-**
Činnosti ostatních zaměstnanců	32 hodin	4 800,-***
Zahraniční cesty	5 letenek + ubytování	30 000,-
Dopravné obchodního zástupce	3 000 km	12 000,-
Celkem		112 800,-

Tabulka č. 21: Kalkulace nákladů⁸⁷

* kalkuluje se s nákladem 400 Kč/hodinu

** kalkuluje se s nákladem 100 Kč/hodinu

*** kalkuluje se s nákladem 150 Kč/hodinu

⁸⁷ Vlastní zpracování

Celkové odhadované náklady vyvolané zavedení návrhu a jeho 3 měsíčním provozem představují výši 112 800 Kč.

Náklady na přepravu hradí zákazník a přičítají se zvlášť k finální ceně. Jedním z důvodů je možnost volby mezi úspornější a dražší variantou s odlišnými termíny dodání zásilky k partnerovi. Tyto náklady se tak nevztahují ke společnosti, ale projeví se na finální ceně pro zákazníka.

Výnosy

Hodnotu výnosů je předem velmi složité počítat. Lze vycházet především z odhadů a očekávání. Se snahou co nejobjektivnějšího zhodnocení bude práce počítat s pesimistickou a optimistickou variantou. Prodejní cena počítá s již popsanou strategií, kdy je ukotvená na cenách společnosti Eurofins. Počítá se slevou v průměrné výši 10 % ve srovnání s nabídkou tohoto konkurenta. Opět se uvažuje s tříměsíčním časovým horizontem.

Optimistická varianta

Typ analýzy	Nákupní cena	Prodejní cena	Počet objednávek	Výnos
Detekce přidané vody	4 050,-	9 909	10	58 590,-
Syntetický glycerol	2 350,-	5 337	10	29 870,-
Ochratoxin-a	1 488,-	1 629	2	282,-
Pesticidy	4 112,-	5 445	5	6 665,-
Alergeny	1147,-	1 305	4	632,-
Methanol	917,-	1 089	4	668,-
Výnosy celkem				96 707,-

Tabulka č. 22: Výnosy optimistické varianty⁸⁸

⁸⁸ Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

Typ analýzy	Nákupní cena	Prodejní cena	Počet objednávek	Výnos
Detekce přidané vody	4 050,-	9 909	3	17 577,-
Syntetický glycerol	2 350,-	5 337	3	8 961,-
Pesticidy	4 112,-	5 445	2	2 666,-
Methanol	917,-	1 089	1	668,-
Výnosy celkem				29 872,-

Tabulka č. 23: Výnosy pesimistické varianty⁸⁹

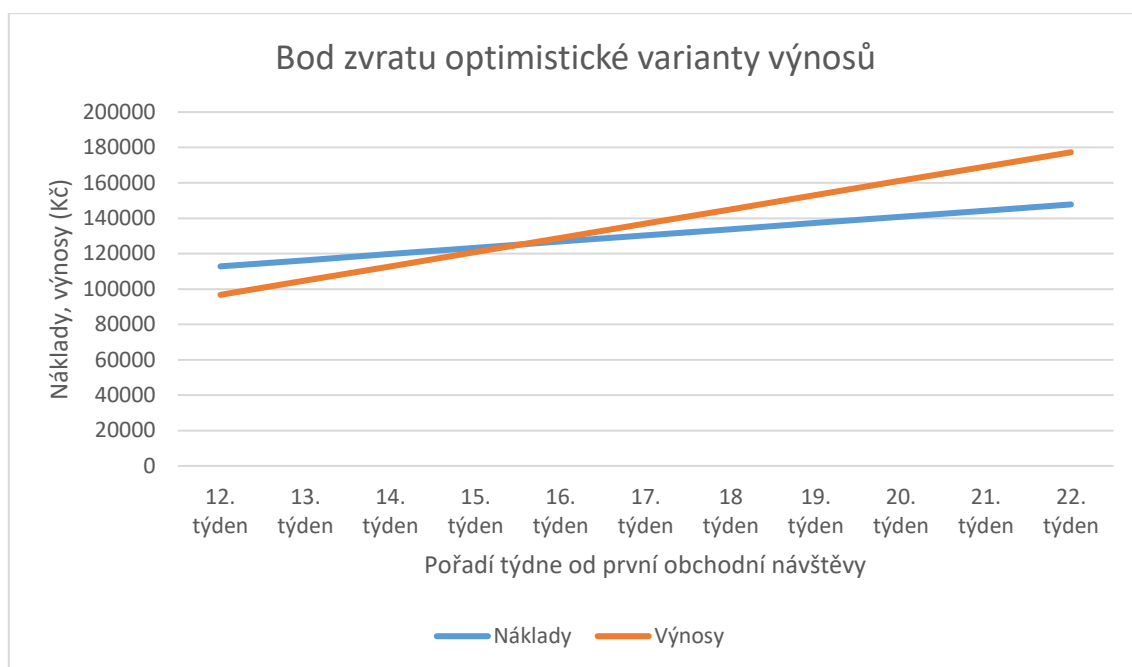
Ekonomické zhodnocení variant

Lze zhodnotit, že analýza sloužící k detekci přidané vody a syntetický glycerol jsou z uvedeného souboru nejvýnosnější položky. Obě analýzy slouží k detekování pančování vína a na trhu je v současnosti obrovský prostor pro výnosnost.

U optimistické varianty vychází celkový výnos ve výši 96 707 Kč a blíží se k hodnotě nákladů na zavedení spolu s tříměsíčním provozem návrhu. Lze tedy zvážit, že výnosy v tomto případě neuhradí kompletně náklady na jeho realizaci. Pro dosažení zisku by bylo nutné provozovat návrh v průběhu delšího časového horizontu.

Hledání bodu zvratu uvažuje, že při pokračování provozu projektu bude dále narůstat pouze náklad na obchodní činnost a dopravné. Tento růst bude lineární a je kalkulován na základě výnosů.

⁸⁹ Vlastní zpracování



Graf č. 12: Bod zvratu optimistické varianty výnosů⁹⁰

Bod zvratu se nachází v protnutí přímky výnosů a nákladů. mezi 15. a 16. týdnem od zavedení návrhu. Tento bod značí hranici, od které začíná návrh tvořit zisk. Lze tedy shrnout, že u optimistické varianty budou po čtyřech měsících provádění obchodní činnosti náklady převýšeny výnosy a návrh bude z ekonomického hlediska přínosný.

Naopak u pesimistické varianty společnost získá výnos ve výši 29 872 Kč a ve stanovené lhůtě pokryje pouze asi čtvrtinu nákladů na zavedení.

Následující tabulka zvažuje výnosy a náklady při setrvání vývoje celkových výnosů a nákladů na obchodního zástupce. V potaz bere provádění obchodní činnosti v průběhu časového horizontu 1 roku.

Varianta	Výnosy (Kč)	Náklady (Kč)	Hrubý zisk/ztráta (Kč)
Optimistická	386 828,-	238 800,-	148 028
Pesimistická	119 488,-		- 119 312

Tabulka č. 24: zisk/ztráta návrhu po 1 roce⁹¹

⁹⁰ Vlastní zpracování

⁹¹ Vlastní zpracování

Na základě předchozí tabulky lze u optimistické varianty doporučit pokračování v poskytování speciálních analýz. U pesimistické hodnoty se ztráta oproti tříměsíční variantě ještě navýšila. Přichází v úvahu optimalizace nákladů spočívající v činnosti obchodního zástupce. Pokud se jeho činnost nebude dařit výrazně zefektivnit, doporučuji společnosti tento projekt uzavřít.

ZÁVĚR

Práce se zabývá rozšířením obchodních aktivit společnosti BS vinařské potřeby.

Nejdříve seznamuje čtenáře s teoretickými poznatky zabývající se mezinárodním obchodem, analýzou obecného a vnitřního prostředí, trhem s vínem a laboratorními analýzami, a nakonec s obchodními zvyklostmi vybraných kultur.

Další část nejdříve charakterizuje vybraný podnik a poté analyzuje obecné prostředí, ve kterém se vybraná společnost nachází. Tento typ analýzy je prováděn SLEPTE analýzou a následně je použit model Porterova analýza pěti sil. Analýza vnitřního prostředí se zabývá cíli, zdroji a obchodním i marketingovým aktivitám. Analýzu současného stavu uzavírá SWOT analýza s plus mínus maticí, která slouží jako podklad pro následující kapitoly.

Návrhová část se věnuje koncepci rozšíření obchodních aktivit a vybírá zahraniční partnerskou společnost. Poté práce přichází s návrhem marketingové strategie, popisuje síly inicializující změny a identifikuje intervenční oblasti. Pro zavedení návrhu je nezbytný rozvoj nové spolupráce se zahraničním partnerem, jenž je v této části vybírán z variant. Nechybí harmonogram nutných činností pro zavedení a tříměsíční chod projektu, z čehož vyplývá vznik rezerv. Závěrem jsou analyzovány možná rizika a zhodnocuje celkový návrh vzhledem ke společnosti i trhu.

Hlavní cíl práce byl zpracovat návrh plánu rozšíření obchodních aktivit pro společnost BS vinařské potřeby, s.r.o. Práce takový návrh přináší v podobě poskytování speciálních laboratorních analýz, jako zahraniční partnerovy služby. Toto řešení může být dle finálního zhodnocení ziskové a českému trhu s vínem může dopomoci k dosažení kvalitnějších vín v prodeji.

Práce může být pro společnost mimo jiné nápomocná při zavádění návrhu a sloužit jako pomůcka. Lze tedy zhodnotit, že její hlavní cíl byl splněn. Samotný osud realizace a úspěšnosti návrhu je v rukou společnosti a trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BASTIANICH, Joseph. a David LYNCH. *Vino italiano: the regional wines of Italy*. Rev. and updated ed. New York: Clarkson Potter, c2005. ISBN 1400097746.
2. BÖHM, Anja. *The SWOT Analysis*. München: GRIN Verlag, 2009. ISBN 9783640424191.
3. BUTLER, David. *Business development: a guide to small business strategy*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001. ISBN 0750652470.
4. CANTWELL, John. Location of international business activities: integrating ideas from research in international business, strategic management and economic geography. 2014. ISBN 9781137472304.
5. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
6. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024703858.
7. GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024744186.
8. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vydání, Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-88-6.

9. JANATKA, František. *Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-006-8.
10. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
11. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 8072262203.
12. JOSHI, Rakesh Mohan. *International business*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 0195689097.
13. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
14. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.
15. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
16. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.
17. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024739021.

18. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
19. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
20. PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
21. RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
23. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
24. SMITH, Scott M. a Gerald. ALBAUM. *Fundamentals of marketing research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, c2005. ISBN 0761988521.
25. SMUTNÁ, Kateřina. *Prameny k dějinám vinařství na Moravě: tematický soupis z archivních fondů Moravského zemského archivu v Brně, Státních okresních archivů Brno-venkov se sídlem v Rajhradě, Břeclav se sídlem v Mikulově, Hodonín, Uherské Hradiště, Vyškov se sídlem ve Slavkově u Brna, Znojmo a Archivu města Brna*. Znojmo: Pro Orionreal, Moravskou banku vín.. vydala Agentura Bravissimo, 2004. ISBN 80-239-3544-5.

26. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
27. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

1. Amadeus *A database of comparable financial information* 2016. [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-201729/>
2. BS vinařské potřeby. [online]. Copyright © [cit. 04-28-2017]. Dostupné z: <https://www.vinarskepotreby.cz/>
3. BS vinařské potřeby *Ceník laboratoře* [online] 2017. [2017-02-24]. Dostupné na: <https://www.vinarskepotreby.cz/cenik-laboratore-velke-bilovice/>
4. Delibarry *Podrobnosti o objednávce* [online] 2017. [2017-03-19]. Dostupné na: <https://www.delibarry.com/>
5. Finance *Kde je průměrná čistá mzda nejvyšší* [online] 2016. [cit. 2017-03-08]. Dostupné na: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/466777-oecd-kde-je-prumerna-cista-mesicni-mzda-nejvyssi/>
6. Finance.cz *Spotřební daň - víno a meziprodukty* [online] 2016. [cit. 2016-11-15]. Dostupné na: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/vino-a-meziprodukty/>
7. Google *Mapové podklady* [online] [2017-01-20]. Dostupné na: <https://www.google.cz/maps/>

8. LIPERA *Akreditovaná laboratoř* [online] 2017. [2017-02-24].
<http://www.lipera.cz/produkty/akreditovana-laborator/>
9. Magazín ČN *Vývoj spotřeby vína v ČR od roku 2000* [online] 2016. [cit. 2016-11-15]. Dostupné na: http://i3.cn.cz/1337860331_23-cr_vino_hromada_782.gif
10. Moravia Vitis *Vinařské podoblasti - Morava* [online] 2016. [cit. 2016-11-12]. Dostupné na: <http://www.moraviavitis.cz/Images/vinarske-oblasti/vinarske-podoblasti-morava-print.gif>
11. Potřeby pro vinaře a výroba vína, destilátů a piva. [online]. Copyright © Proneco s.r.o., [cit. 04-28-2017]. Dostupné z: <http://www.potrebyprovinare.cz/>
12. PRONECO - vinařské potřeby a technologie pro výrobu nápojů [online]. Copyright © [cit. 05-04-2017]. Dostupné z: http://www.proneco.cz/images/dokumenty/cenik_laborator_Eurofins.pdf
13. Statistiky a fakta | Vína z Moravy a vína z Čech. Domů | *Vína z Moravy a vína z Čech* [online]. Copyright © 2005 [cit. 02-17-2017]. Dostupné z: <https://www.wineofczechrepublic.cz/nase-vina/statistiky-a-fakta.html>
14. Státní zemědělská a potravinářská inspekce | Laboratorní činnost SZPI. Státní zemědělská a potravinářská inspekce | *Hlavní stránka* [online]. Copyright © Státní zemědělská a potravinářská inspekce 2017. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/laboratorni-cinnost-szpi.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>
15. Vinařské potřeby LIPERA [online]. Copyright © [cit. 204-28-2017]. Dostupné z: <https://www.vinarske-potreby-lipera.cz>
16. VOC - *vína originální certifikace Znojmo* [online]. Copyright ©g [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.vocznojmo.cz/download/vino-a-spotrebitel-v-cr.pps>

17. Wine of Czech Republic *Pro novináře* [online] 2016. [cit. 2016-11-12]. Dostupné na: <https://www.wineofczechrepublic.cz/images/pdf/wineofczechrepublic.cz-pro-novinare.pdf>
18. Wikiwand *Demographics of the Czech Republic* [online]. [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: http://www.wikiwand.com/en/Demographics_of_the_Czech_Republic

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Komunikační model	27
Obrázek č. 2: Vinařská oblast Morava	31
Obrázek č. 3: Organizační schéma hlavního sídla	38
Obrázek č. 4: Mapa společností s akreditovanou laboratoří na jižní Moravě	53
Obrázek č. 5: Síťový uzel	86

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Druhy vín podle produkce	32
Graf č. 2: Vývoj obratu vybrané společnosti	38
Graf č. 3: Vývoj obyvatel v České republice	39
Graf č. 4: Počet zaměstnanců	40
Graf č. 5: Spotřeba vína v ČR	42
Graf č. 6: Plocha osázených vinic dle vinařských podoblastí	45
Graf č. 7: Vývoj celkových aktiv společnosti	58
Graf č. 8: Vývoj obratu laboratoře v roce 2015	60
Graf č. 9: Síťový graf ⁷³	86
Graf č. 10: Mapa snížení rizik	95
Graf č. 11: Pavučinový graf snížení rizik	95
Graf č. 12: Bod zvratu optimistické varianty výnosů	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Metoda SMART	22
Tabulka č. 2: Nástroje modelu 4P	26
Tabulka č. 3: Seznam společností s akreditovanou laboratoří	51
Tabulka č. 4: Srovnání cen konkurentů	62
Tabulka č. 5: Srovnání cen rozborů s přímým konkurentem	63
Tabulka č. 6: Plus/mínus matice SWOT analýzy	68
Tabulka č. 7: Seznam navrhovaných laboratorních analýz společně s jejich popisem ..	73
Tabulka č. 8: Ceny speciálních rozborů konkurenta	74

Tabulka č. 9: Srovnání cen potenciálních partnerů	83
Tabulka č. 10: Ceny dopravce do Itálie	84
Tabulka č. 11: Harmonogram činností	85
Tabulka č. 12: Rezervy	87
Tabulka č. 13: Rizika	88
Tabulka č. 14: Stupnice klasifikace rizik	88
Tabulka č. 15: Hodnoty rizik	89
Tabulka č. 16: Kategorie rizik	89
Tabulka č. 17: Běžná rizika	90
Tabulka č. 18: Závažná rizika	90
Tabulka č. 19: Kritická rizika	91
Tabulka č. 20: Zhodnocení snížení rizik	94
Tabulka č. 21: Kalkulace nákladů.....	97
Tabulka č. 22: Výnosy optimistické varianty	98
Tabulka č. 23: Výnosy pesimistické varianty	99
Tabulka č. 24: zisk/ztráta návrhu po 1 roce	100

PŘÍLOHY

1. Jaké množství vinic vlastní společnost, kterou zastupujete?

100ha a víc	<input type="radio"/>
80ha až 99ha	<input type="radio"/>
50ha až 79ha	<input type="radio"/>
21ha až 49ha	<input type="radio"/>
20ha a méně	<input type="radio"/>
Žádné	<input type="radio"/>

2. Kolik zde pracuje zaměstnanců?

Více jak 50	<input type="radio"/>
30 až 49	<input type="radio"/>
15 až 29	<input type="radio"/>
5 až 10	<input type="radio"/>
5 a méně	<input type="radio"/>

3. Importujete víno ze zahraničí?

Ano	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>

4. Vyberte státy, ze kterých probíhá import

Slovensko	<input type="radio"/>
Španělsko	<input type="radio"/>
Maďarsko	<input type="radio"/>
Francie	<input type="radio"/>
Bulharsko	<input type="radio"/>
Rumunsko	<input type="radio"/>
Rakousko	<input type="radio"/>

5. Měli jste v minulosti zkušenosti (či podezření) se špatnou kvalitou dovezeného vína?

Ano	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>

6. U kolika provedených běžných laboratorních analýz v roce 2016 nebyl výsledek dostatečně nápomocný?

Otevřená odpověď	
------------------	--

7. Měli jste v minulosti zájem o některou z běžně nedostupných analýz v ČR? (tzn. mimo základních rozborů např. alkoholu, cukru, kyselin, pH, oxidu siřičitého, bezcukerného extraktu či hustoty).

Ano	<input type="radio"/>
Ne	<input type="radio"/>

8. Jak jste spokojeni s dostupností prostředků umožňující českým vinařům bránit se proti importu pančovaného vína?

1 - minimálně	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - maximálně
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

9. Jak moc považujete problematiku pančování vína v ČR za akutní?

1 - minimálně	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - maximálně
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0